

Opinnäytetyö (YAMK)

Insinööri (YAMK), Myynti

2018

Vesa Mäntyharju

# VARALAITEPALVELU MYyntISTRATEGIAN TOTEUTTAMISEKSI

Vesa Mäntyharju

# VARALAITEPALVELU MYYNTISTRATEGIAN TOTEUTTAMISEKSI

Tänä päivänä myynniltä odotetaan osaamista ja muutoksen hallintaa. Myyntistrategialla ja asiakkuudenhallinnalla on aiempaa suurempi merkitys. Avainasiakkaista huolehtiminen on tärkeää, koska avainasiakkaat tuovat valtaosan yrityksen liikevaihdosta. Yksi tapa huolehtia avainasiakkaista on tuottaa heille sopivia palveluita. Palveluliiketoimintaa tarvitaan perinteisen tuotemyynnin lisäksi, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavampaa. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä myyntiprosesseja täytyy muuttaa asiakaslähtöisemmäksi.

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Mediatrade Oy:lle, joka on digitaalisen median tuotanto-, jakelu- ja hallintajärjestelmien ratkaisutoimittaja. Tavoitteena oli tutkia Mediatrade Oy:n myyntiprosesseja ja asiakkuudenhallintaa palveluliiketoiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyössä haluttiin selvittää, voisiko Mediatrade Oy:n tuotantolaitemyyntiin kehittää palvelua, joka tuottaisi lisäarvoa molemmille osapuolille.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui myyntistrategiasta, myyntiprosesseista ja palveluliiketoiminnasta. Teoria käsitteli tutkimuksen kannalta olennaisia asioita.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin Mediatrade Oy:n toiminnanohjausjärjestelmästä. Tutkimusaineistona oli Mediatrade Oy:n kamera- ja tuotantovälinemyynti vuosilta 2013–2017. Tuloksista on havaittavissa kamera- ja tuotantovälinekaupan merkittävä kasvu. Asiakkuudenhallinnan ja palvelujen tarve on kasvanut myynnin kasvun seurauksena.

Tutkimuksen perusteella kehitettiin varalaitopalvelu Mediatrade Oy:n asiakkaille. Varalaitopalvelusta tehtiin palvelukuvaus, jossa käytiin läpi palvelun arvo asiakkaalle, sekä palvelun toimintaperiaate ja hinnoittelu. Varalaitopalvelua varten tehdään myyntistrategia, jonka tarkoitus on tukea uutta palvelua.

## ASIASANAT:

palveluliiketoiminta, myyntistrategia, myyntiprosessi, asiakaslähtöisyys, avainasiakastoiminta, asiakkuudenhallinta, varalaitopalvelu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Engineering | Sales

2018 | 75 pages, 10 pages in appendices

Vesa Mäntyharju

# A SPARE UNIT SERVICE FOR THE IMPLEMENTATION OF THE SALES STRATEGY

Today knowledge and change management are expected of the sales operations. The sales strategy and customer relationship management are of ever greater importance. To build key customer relationship is important as the key customers bring majority of the company's turnover. One way to look after key customers is to provide appropriate services for them. Service business is needed in addition for traditional product sales in order to make the company's business more profitable. When switching to the service business, sales processes need to be further developed ever more customer oriented.

The thesis was commissioned by Mediatrade Oy, a reseller and a systems integrator for digital media production, delivery and management equipment. The aim was to research Mediatrade Oy's sales processes and customer relationship management to develop its service business. The purpose of the thesis was to find out whether the service of Mediatrade Oy's production equipment could be developed to provide added value to the supplier and customer.

The theoretical framework of the study consisted of sales strategy, sales processes and service business. Theory considered the issues relevant to the research.

The thesis research part was executed as a quantitative research. The research material was collected from Mediatrade Oy's ERP system. The research material was Mediatrade Oy's camera and production equipment sales for the years 2013–2017. The results reveal a significant growth in camera and production equipment sales. The need for the customer relationship management and services has increased because of the sales growth.

Based on the research, a spare unit service was developed for Mediatrade Oy's customers. A service description was made for the spare unit service. The description covered the value of the service to the customer, the service principle and the pricing of the service. A sales strategy for the spare unit service will be developed in order to support the new service business.

## KEYWORDS:

service business, sales strategy, sales process, customer orientation, key account management, customer relationship management, spare unit service

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO</b>	<b>8</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>10</b>
<b>2 MYyntISTRATEGIA</b>	<b>12</b>
2.1 Nykytilan analysointi	12
2.2 Myyntitavoitteet	14
2.3 Myyntiprosessi	15
2.3.1 Myyntiprosessin kehittäminen	17
2.3.2 Myyntiprosessin eri vaiheet	19
2.3.3 Myynnin SPIN-tekniikka	20
2.3.4 Perinteinen myyntisuppilo	22
2.3.5 Digitaalinen myyntisuppilo	23
2.4 Asiakaslähtöisyys	26
2.4.1 Avainasiakastoiminta	27
2.4.2 Asiakkuudenhallinta	30
2.5 Myynnin seuranta ja mittarit	30
2.6 Tuotteen elinkaari	32
2.7 Myyntiorganisaation osaaminen	33
2.8 Myyntikanavat	35
2.9 Palveluliiketoiminta	36
2.10 Markkinointi	38
<b>3 MEDIATRADE OY</b>	<b>40</b>
3.1 Organisaatio	40
3.1.1 Organisaation ydin- ja tukiprosessit	40
3.1.2 Sidosryhmät	41
3.2 Toiminta-ajatus	42
3.3 Myynnin nykytila	43
3.4 Myynnin tavoitetila	44
3.5 SWOT-analyysi	44
3.5.1 Vahvuudet	45
3.5.2 Heikkoudet	46
3.5.3 Mahdollisuudet	46

3.5.4 Uhat	47
3.6 Johtopäätös	48
<b>4 TUTKIMUSMENETELMÄ</b>	<b>50</b>
4.1 Tutkimus- ja mittausmenetelmät	50
4.2 Tutkimusaineiston keruu	52
4.3 Tutkimusaineiston analyysi	52
4.3.1 Kamera- ja tuotantovälinemyynti	53
4.3.2 Huollot, takuuasiat ja lainatilaukset	55
4.3.3 Tuotteen elinkaari kamerakaupassa	55
4.4 Johtopäätökset	57
4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti	58
<b>5 KEHITYSEHDOTUKSET</b>	<b>59</b>
5.1 Toimitusjohtajan haastattelu	59
5.2 Palveluliiketoiminnan kehittäminen	61
5.3 Varalaitepalvelu	62
5.3.1 Palvelun tuotteistaminen	62
5.3.2 Varalaitepalvelun toimintaperiaate ja hinnoittelu	65
5.3.3 Yhteenveto varalaitepalvelusta	67
5.4 Muut kehitysehdotukset	68
<b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>70</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>72</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>76</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kameramyynnin kehitys 2013–2017	76
Liite 2. Tuotemyynnin kehitys 2013–2017 (tuoteryhmät: ARRI, Blackmagic Design)	77
Liite 3. Myyntitilaukset ja tarjoukset 2013–2017	78
Liite 4. Kamera- ja lisävarustemyynnin osuus liikevaihdosta (2013–2017)	79
Liite 5. Kameramyynnin jakauma (euroissa) tuoteryhmittäin	80
Liite 6. Kamera- ja lisävarustemyynnin jakauma (euroissa) tuoteryhmittäin vuosina 2013–2017	81
Liite 7. Huolto- ja työtilausten määrä vuosina 2013–2017	82
Liite 8. Lainatilausten määrä (tuoteryhmät: ARRI, Blackmagic Design, Canon, RED) vuosina 2013–2017	83
Liite 9. Huolto- ja takuuasiat sekä lainatilaukset vuosina 2013–2017	84
Liite 10. Mediatrade Oy:n myyntiprosessin ongelmakohdat	85

## KUVIOT

Kuvio 1. STPD-prosessin eteneminen (Quinn, L., Dibb, S. 2010)	13
Kuvio 2. Markkinoinnin ja myynnin tavoitteet	15
Kuvio 3. Myynnin portaat (Vuorio 2008, 15)	16
Kuvio 4. PDCA-prosessi (AllaboutLean.com, 2016)	18
Kuvio 5. Mukautettu versio B2B-myyntiprosessista	19
Kuvio 6. B2B-myyntiprosessi (Donaldson 2007)	20
Kuvio 7. SPIN-tekniikka	20
Kuvio 8. SPIN-myyntitekniikka kohta kohdalta (Rackham, 1988, 92)	21
Kuvio 9. Perinteinen myyntisuppilo, joka kuvaa Mediatrade Oy:ssä tapahtuvaa myyntiä (mukaillen Holopainen, T. 2016)	22
Kuvio 10. Digitaalinen myyntisuppilo, joka kuvaa Mediatrade Oy:ssä tapahtuvaa myyntiä (mukaillen Holopainen, T. 2016)	24
Kuvio 11. Ostamisen muutos digitaalisuuden myötä	25
Kuvio 12. Asiakassuhteiden jako kumppaneihin, kilpailijoihin, ystäviin ja tuttaviiin	28
Kuvio 13. Tuotteen elinkaari, mukautettu (Holopainen, T. 2017)	33
Kuvio 14. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola, Simonen, 2009, 3)	37
Kuvio 15. Palveluliiketoiminnan kehityksen kolme keskeistä osa-aluetta (Arantola, Simonen, 2009, 4)	38
Kuvio 16. Mediatrade Oy:n sidosryhmät	41
Kuvio 17. Mediatrade Oy:n toiminta-ajatus	42
Kuvio 18. Mediatrade Oy:n SWOT-analyysi	45
Kuvio 19. Tutkimusmenetelmät (Heikkilä 2008, 13.)	51
Kuvio 20. Blackmagic Design URSA Mini 4.6K -kameran elinkaari	56
Kuvio 21. Blackmagic Designin suosituimpien kameramallien elinkaari	57
Kuvio 22. Palveluprosessin kehittäminen vaiheittain Mediatrade Oy:ssä	62
Kuvio 23. Varalaitepalvelu: CRM-arvoketju	68

## TAULUKOT

Taulukko 1. Kameramyynnin osuus liikevaihdosta (Mediatrade Oy)	55
Taulukko 2. Kamera- ja lisävarustemyynnin osuus liikevaihdosta (Mediatrade Oy)	55
Taulukko 3. Mediatrade Oy:n varalaitepalvelun palvelukuvaus	70
Taulukko 4. Esimerkki varalaitepalvelun kustannustasosta	71

## KÄYTETYT LYHENTEET JA SANASTO

4K	4096x2160 kuvapisteen (pikselimäärä) tarkkuus (Mediatrade Oy 2015)
8K	8192x4320 kuvapisteen (pikselimäärä) tarkkuus (Mediatrade Oy 2015)
AV	Kuuloon ja näköön perustuva audiovisuaalinen viestintä (Kielitoimiston sanakirja 2018)
B2B	Business to Business on yritysten välillä tapahtuva markkinointi ja myynti (Investopedia 2018)
B2C	Business to Consumer on yritysten ja kuluttajien välillä tapahtuva tuotteiden ja palveluiden myynti (Investopedia 2018)
CRI	Color Rendering Index (Videomaker 2016)
CRM	Asiakkuudenhallinta (Buttle 2004)
DVD	Tiedontallennukseen käytettävä laserilla luettava digitaalinen video-/monikäyttölevy (Kielitoimiston sanakirja 2018)
ERP	Toiminnanohjausjärjestelmä (Ite wiki Oy 2018)
ESR	Euroopan sosiaalirahasto (Euroopan sosiaalirahasto 2014)
HD	High Definition eli teräväpiirtotekniikka (Yle 2016)
HDR	High Dynamic Range eli kuvanparannuskeino, jossa hyödynnetään väriä, kirkkautta ja kontrastia (Mediatrade Oy 2016)
IPTV	Internet-protokollalla toimiva television jakelutapa (Viestintävirasto, 2013)
KAM	Key Account Management eli avainasiakassuhteiden johtaminen (Wengler, S. 2006, 26)



LED	The light emitting diode eli hohtodiodi (ElectronicsTutorials 2018)
Non-linear	Epälineaarinen tapa katsoa televisiota, jossa kuluttaja päättää, mitä, missä ja milloin katsoo (Morel, G. 2015)
Post Production	Jälkituotanto, joka kattaa kuvatun videon siirron, jatkokäsittelyn ja varmistetun tallennuksen (Mediatrade Oy 2018)
RMA	Return Merchandise Agreement eli sähköisen kaupan käynnin järjestely, jossa asiakas palauttaa tuotteen esimerkiksi huoltotoimenpiteitä varten (Techopedia 2018)
ROI	Return on Investment, eli tuottavuuden mittari (Investopedia 2018)
SD	Standard Definition eli normaalitarkkuus (Yle 2016)
SPIN	Myynnin kysymystekniikka (Rackham, N. 1988)
SWOT	Nelikenttäanalyysi (Investopedia 2018)
TLCI	Television Lighting Consistency Index (Videomaker 2016)
TYKY	Työntekijöiden työssä jaksamiseen ja työkyvyn säilymiseen tähtäävät toimet (TYKY-päivä.net 2018)
UHD	3840x2160 kuvapisteen (pikselimäärä) tarkkuus (Mediatrade Oy 2015)

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä suunnitellaan Mediatrade Oy:n myyntistrategiaa varalaitepalvelun toteuttamiseksi, ja palveluliiketoiminnan kehittämistä. Työ on haastava, koska av (audio-visuaalinen) -alan tulevaisuuden ennakoiminen ei ole helppoa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi myyntistrategian eri vaiheita. Tässä työssä myyntistrategiaan kuuluvat nykytilan analysointi, myyntiprosessin kehittäminen ja sen eri vaiheet, myyntitekniikat, sekä perinteinen ja digitaalinen myyntisuppilo.

Teoriaosuudessa käsitellään lisäksi asiakaslähtöisyyttä, myynnin seuranta ja mittareita, myyntiorganisaation osaamista, myyntikanavia, palveluliiketoimintaa ja markkinointia. Teoreettinen viitekehys perustuu Mediatrade Oy:n palveluliiketoiminnan tarpeisiin ja tavoitteisiin.

Mediatrade Oy:n osalta käydään läpi yrityksen organisaatorakenne, organisaation ydin- ja tukiprosessit, sidosryhmät, toiminta-ajatus sekä myynnin nyky- ja tavoitetila. SWOT-analyysissä tutkitaan Mediatrade Oy:n vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, ja tehdään näistä johtopäätös. Tästä osiosta saadut tiedot vaikuttavat opinnäytetyön tutkimus- ja kehitysosioon.

Opinnäytetyön tutkimus perustuu empiiriseen, eli havainnoivaan tutkimukseen, ja tiedonhankintamenetelmänä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusaineiston keruu tapahtuu Mediatrade Oy:n ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmästä käsin. Tutkimusaineistona on Mediatrade Oy:n kamera- ja tuotantoväline-myynti vuosilta 2013-2017. Tutkimuksessa analysoidaan Mediatrade Oy:n kamera- ja tuotantovälinemyynnin kehitystä ja jakaumaa, huolto- ja lainatilauksia sekä tuotteen elinkaarta.

Tutkimusosiossa haetaan vastausta siihen, millaisia tavoitteita ja tarpeita Mediatrade Oy:llä on kamera- ja tuotantolaitemyynnin kehittämiseksi, mitä lisäarvoa myyntistrategialla ja myyntiprosesseilla saavutetaan, ja miten palveluliiketoimintaa voitaisiin kehittää.

Kehitysehdotukset-osio pohjustetaan haastattelemalla Mediatrade Oy:n toimitusjohtajaa. Kehitysehdotuksia ovat varalaitepalvelu osana palveluliiketoimintaa, myynti-

strategian ja myyntiprosessin kehitys, asiakkuuksien parempi hallinta, sekä markkinoinnin ja viestinnän kehittäminen.

Tämä opinnäytetyö tehdään yhteistyössä Mediatrade Oy:n kanssa. Mediatrade Oy saa soveltaa tutkimuksen kautta saatua tietoa haluamallaan tavalla.

## 2 MYyntISTRATEGIA

Työympäristö, työn tekeminen ja organisointitavat ovat nykyään jatkuvassa muutoksessa. Muutokset ovat nopeita, ja usein ei edellistäkään uudistusta olla viety päätökseen, kun jo seuraava uudistus on tulossa. Jatkuvat muutostarpeet vaativat paljon työntekijöiltä ja organisaatiolta. (Työterveyslaitos 2014.)

Työympäristössä tapahtuvat muutokset heijastuvat osaamiseen ja osaamisen hallintaan. Koska muutokset voivat olla nopeita ja ennalta arvaamattomia, organisaation menestystekijäksi nousevat nopea sopeutuminen uuteen tilanteeseen, uusiutumiskyky ja innovatiivisuus. (Sydänmaanlakka 2002, 24–25.)

Työympäristössä tapahtuvat muutokset heijastuvat myös myyntiin. Tämän päivän myynti eroaa siitä, mitä se oli vielä vähän aikaa sitten. Nykyään asiakas haluaa hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Myyjän tehtävänä on löytää asiakkaalle sopiva ratkaisu (Aalto & Rubanovitsch 2013, 74). Muutokset näkyvät organisaation eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi markkinoinnissa, asiakkuudenhallinnassa ja koko myynti-organisaatiossa.

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen vuoksi myynnissä ja markkinoinnissa työskentelevien täytyy pyrkiä tavoitteelliseen myyntiin ja myynnin seuraamiseen. Perinteisen myyntityön (kylmäsoitot, outbound-markkinointi, popupit, spämmäys) tulokset heikkenevät, joten yritysten ja organisaatioiden täytyy kehittää uusia keinoja parempaan ja tehokkaampaan myyntiin. (Aaltonen, J. 2015)

Myyntistrategiaa tarvitaan myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön kehittämiseksi. Myynnin tehtävänä on selvittää asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Markkinointia tarvitaan kiinnostavien viestien ja tarinoiden luomiseen eri markkinointikanaville, ja uusien asiakkaiden löytämiseksi. (Nortio 2015, 36–37.)

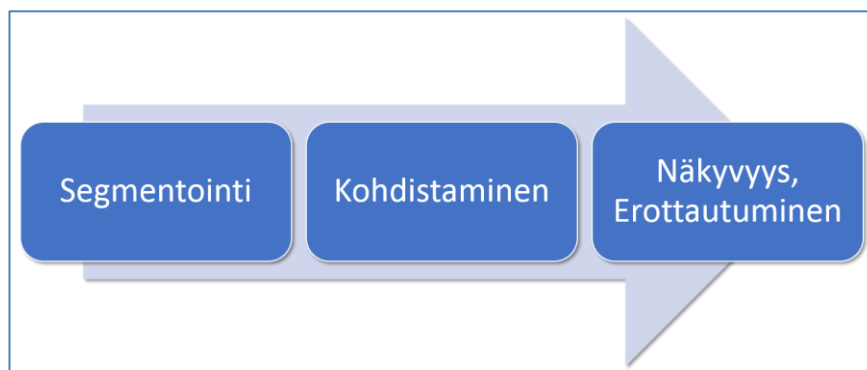
### 2.1 Nykytilan analysointi

Lähtökohta-analyysin avulla yritys voi kartoittaa tilannettaan vertaamalla sitä kilpailijoihin, toimintaympäristöön, ja ennustettaviin muutoksiin tulevaisuudessa. Nämä tiedot vaikuttavat suoraan yrityksen markkinointiin ja tulisi huomioida laadittaessa

markkinointisuunnitelmaa. Ropen mukaan tyypillinen lähtökohta-analyysi rakentuu yritys-, kilpailija-, ympäristö- ja markkina-analyysiin. (Rope 2000, 464–465)

Markkinointi- ja myyntisuunnitelman laatiminen edellyttää yrityksen nykytilan analyysiä. Nykytilanteen kartoituksen jälkeen on helpompaa tehdä tarvittavat suunnitelmat. Nykytilan analyysissä kartoitetaan asiakaskunta, tuotteiden ja palveluiden tilanne sekä toimintaympäristö ja kilpailijat. (Rope 2000, 464–465)

Markkinointi ja myynti ovat prosesseja, joilla yritykset luovat arvoa asiakkailleen, ja rakentavat asiakassuhteita. Asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja toiveet ovat markkinoinnin keskeinen käsite. Tämän vuoksi tarvitaan hyvä markkinointi- ja myyntisuunnitelma (Kotler & Armstrong 2012, 6). Esimerkiksi STPD (Segmenting, Targeting, Positioning ja Differentiation) -prosessin (kuvio 1) pohjalta voidaan lähteä toteuttamaan hyvää markkinointisuunnitelmaa. (Quinn, L., Dibb, S. 2010)



Kuvio 1. STPD-prosessin eteneminen (Quinn, L., Dibb, S. 2010)

Perho Liiketalousopisto Oy on tehnyt yrityksen nykytilan arvioinnin helpottamiseksi itsearviointilomakkeen (Laatutonna-työkirja). Itsearviointilomakkeen avulla yrityksen on helpompi löytää parantamiskohteet toimintoihinsa. Itsearviointi mittaa yrityksen kilpailukykyä ja vahvuuksia eri näkökulmista käsin joihin kuuluvat toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen sekä mittaaminen ja parantaminen.

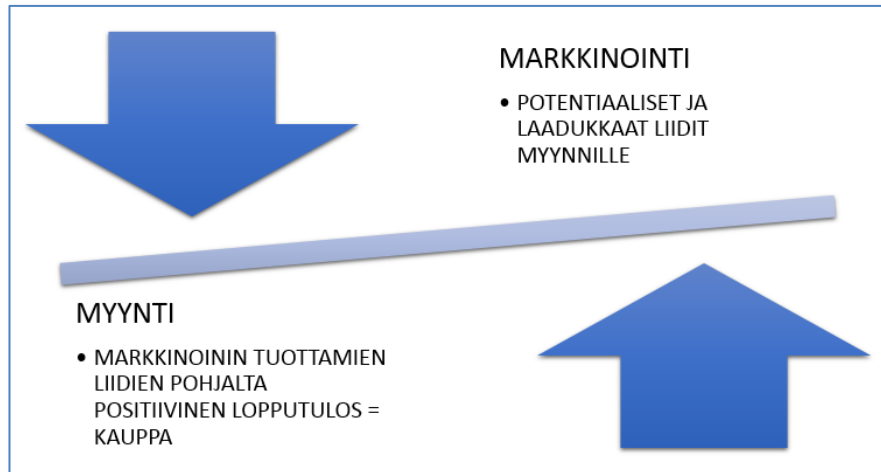
## 2.2 Myyntitavoitteet

Arvioitu myynti muodostaa pääosan yrityksen tulosbudjetin budjetoidusta liikevaihdosta, ja budjetoitu liikevaihto näyttää suunnan myynnin tavoiteasetannalle. Myyntitavoitteet ovat olennainen osa markkinoinnin päätavoitetta, joten markkinointi toteuttaa yrityksen strategiaa myynnin suhteen. Markkinoinnin osuus myyntitavoitteiden ja -strategian toteuttajana on olennainen. (Hesso 2015)

Myyntitavoitteista ja niiden suunnittelemisesta löytyy paljon blogeja ja artikkeleita. Muun muassa Antti Kaihovaara kirjoittaa blogissaan siitä, kuinka myyntitavoite lähtee liikkeelle toteutuneen myynnin pohjalta. Kaihovaaran mukaan myyntiä voidaan analysoida monelta eri näkökulmalta käsin, kenelle on myyty ja toisaalta kenelle ei olla myyty. Ennen tavoitteiden asettamista täytyy siis tietää myynnin nykytilanne. Kaario ym mukaan myyntiennuste on yrityksen taloudellisen suunnittelun kannalta olennaista. Myynnin nykytila ja ennuste perustuu asiakastuntemukseen, markkinatutkimukseen, tilausten määrään, ja yrityksen myyntihistoriaan. (Kaario ym. 2003, 132.)

Anja Kadziolka kirjoittaa blogissaan "Näin asetat myyntitavoitteet yrityksellesi" myynnin suunnittelun positiivisesta vaikutuksesta myyjän mielialaan. Hänen mukaansa yrityksen kaiken tekemisen ja tavoitteiden pitäisi perustua myyntitavoitteisiin."

Jani Aaltonen kirjoittaa "Myynnin tavoitteet ja seuranta" blogissaan myynnin ja markkinoinnin tavoitteista. Vaikka asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut ajan saatossa, myynnin ja markkinoinnin tavoitteet (kuvio 2) ovat edelleen samat. Markkinoinnin tehtävänä on tuottaa potentiaalisia ja laadukkaita liidejä, eli ostavia asiakkaita myynnille. Myynnin tehtävänä on varmistaa lopputulos, eli tehdä kauppaa markkinoinnin tuottamista liideistä. Myynnin johtamisen tavoitteena on varmistaa yhteisesti sovittujen myyntitavoitteiden toteutuminen, ja markkinointi on tässä prosessissa olennaisesti mukana.



Kuvio 2. Markkinoinnin ja myynnin tavoitteet

Lakiasianpalvelu Hokkanen Huovinen & Rantanen Oy muistuttaa blogissaan "Saako myyjän irtisanoa huonon työtuloksen perusteella?" myyntityön haasteista vaikeina taloudellisina aikoina. Myyjälle voidaan asettaa sellaisia tulostavoitteita, jotka eivät välttämättä ole realistisia. Työnantajan ja johdon tehtävä on ottaa huomioon haasteet myyntitavoitteita aseteltaessa, ja asettaa realistiset tulostavoitteet.

### 2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin kuvaaminen on tärkeää toiminnan arvioinnin kannalta. Se antaa lähtökohdat tekemisen mittaamiselle, ja luo työkaluja myyjälle ja myynnin johdolle (Donaldson 2007, 104). Klassinen prosessimalli on myynnin 7 askelta, joka on pysynyt samana yli 80 vuoden ajan. 7 askeleen prosessimallissa korostetaan myyntitilannetta, ja sen aikana tapahtuvaa toimintaa (Jobber & Lancaster 2012, 271). Nieminen & Tomperin mukaan myyntiprosessi on tapa, jolla organisaatiossa tehdään myyntityötä. Se on johdon mukaan myynnin toimintamalli, jonka perusteella organisaation myynti suunnitellaan, arvioidaan ja toteutetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 73)

Myyntiprosessi on tehty helpottamaan myyjän asiakaskohtaamisia, koska myyntiprosessia noudattamalla myyjä oppii toimimaan systemaattisesti asiakasta kuunnellen. Vuorio kirjoittaa myynnin portaista (kuvio 3), jotka auttavat myyjää myyntitilanteissa. Myyjän tehtävänä on käydä myyntitilanteessa asiakkaan kannalta tärkeät asiat läpi,

jolloin edesautetaan myynnin etenemistä kohti haluttua lopputulosta, eli kauppaa. (Vuorio 2008, 15)



Kuvio 3. Myynnin portaat (Vuorio 2008, 15)

Jobber & Lancasterin mukaan myyntiprosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin, jotka seuraavat toisiaan. Myynnin vaiheita ovat kontaktointi, tarpeen ja ongelman tunnistaminen, ratkaisun esittäminen, vastaväitteiden käsittely, neuvotteluvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito (Jobber & Lancaster 2012, 271). Hänti ym. mukaan myyntiprosessi jakautuu potentiaalisten asiakkaiden tunnistamiseen, neuvotteluvaiheeseen, sopimukseen ja jälkihoitoon. Myyntineuvottelun vaiheita ovat avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen sekä jälkihoito ja lisämyynti. (Hänti ym. 2016, 111)

Myyntin johtamisen kannalta myyntiprosessi on merkittävässä roolissa. Myynnin johtaminen, budjetointi tai ennustaminen on vaikeaa ilman toimivaa myyntiprosessia. Myyntiprosessi perustuu siis tulostavoitteisiin, joka liittyy yrityksen strategian mukaisiin liiketoimintamittareihin. Myyntiprosessin synnyttämiä asiakaskokemuksia voidaan mitata, ja myynnin kehitystä voidaan seurata reaaliaikaisesti.

Myyntiprosessin tavoitteena on tunnistaa asiakkaan ostosignaali mahdollisimman nopeasti. Myyntiprosessi soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa asiakas ei ole vielä ostanut mitään. Myyntiprosessin ensimmäisessä vaiheessa vaikutetaan asiakkaaseen, ja pyritään luomaan asiakkaalle "ostovisio". Samalla pyritään vaikuttamaan tarjouspyyntöön siten, että kilpailijoiden on vaikea lähteä mukaan tarjouskilpailuun. (Laine 2009, 5)



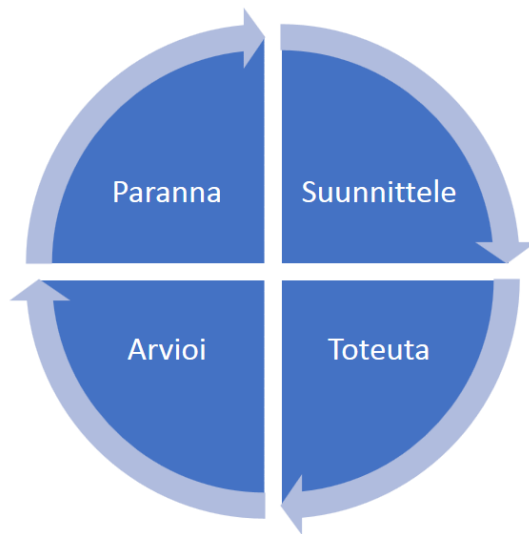
Myyntiprosessi täytyy kuvata niin kuin muutkin prosessit, koska muuten prosessin seuranta ja käyttöönotto eivät ole mahdollisia. Myyntiprosessi täytyy myös dokumentoida. Dokumentointi helpottaa päätöksenteossa, ja myyntiprosessia on helpompi johtaa. Dokumentointi auttaa myös myyjiä perustelemaan tarpeitaan resurssien suhteen. (Laine 2009, 11)

Hänti ym mukaan tarvekartoituksen merkitys on suuri myyntiprosessissa, koska sen aikana myyjä analysoi asiakkaan tarpeet oikealla kysymystekniikalla. Tarvekartoituksen tavoite on selvittää asiakkaan nykytilanne, sekä mahdolliset ongelmakohdat ja haasteet. (Hänti ym. 2016, 114)

Myyntiprosessia noudattamalla myyjä oppii toimimaan systemaattisesti, asiakaslähtöisesti ja ostamista helpottavasti asiakaskohtaamisissa. Myyntiprosessin tehtävänä on helpottaa myyjän työtä ja auttaa myyjää myymään paremmin ja tukemaan asiakkaan tarpeita. Myyntiprosessi ei saa perustua liikaa kaavoihin tai teoreettisiin malleihin, vaan yritysten täytyy löytää sopivin tapa myyntitoimintaan. Paras tapa kehittää myyntiä on mallintaa hyödyllisiksi osoittautuneita myynnin prosesseja. (Laine 2008)

### 2.3.1 Myyntiprosessin kehittäminen

Myyntiprosessia täytyy arvioida ja kehittää säännöllisesti. Oikein tehtynä myyntiprosessin kehittäminen parantaa kilpailukykyä ja yrityksen omaa kannattavuutta. Professori William Edwards Deming kehitti 1950-luvulla PDCA-prosessin (kuvio 4), joka koostuu neljästä eri vaiheesta, suunnittelusta (Plan), tekemisestä (Do), tarkistamisesta (Check) ja toiminnasta (Action). PDCA-prosessia toistetaan niin monta kertaa, kunnes ongelma on selvitetty. PDCA-prosessia käytetään myyntiprosessin kehittämisessä. (AllaboutLean.com 2016)



Kuvio 4. PDCA-prosessi (AllaboutLean.com, 2016)

Myyntiprosessin avulla myynnin ennustettavuus paranee, ja se ohjaa myyjän toimintaa oikeisiin asioihin. Kaupankäynti helpottuu, saadaan enemmän tyytyväisiä asiakkaita ja lisämyynnin mahdollisuus kasvaa. (Laine 2008)

Ojasen mukaan on myös tärkeää uudistaa myyntiprosesseja säännöllisesti. Uudistamisen yhteydessä on mahdollista analysoida kilpailijoiden tilannetta, ja heidän toiminta-tapojaan. (Ojanen 2010, 33.)

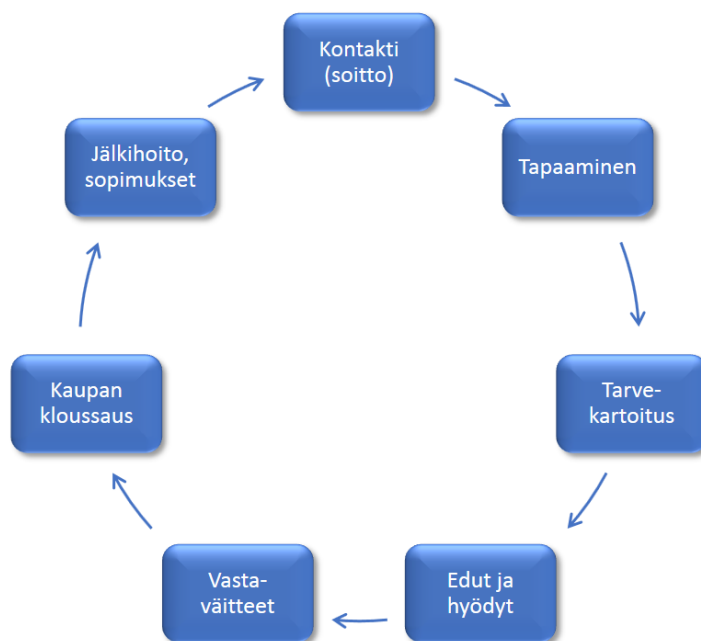
B2B.myyntiprosessi tuo yrityksille liikevaihdon parempi ennustettavuutta, parempaa kehittymismahdollisuuksien tunnistamista, apuja uusien työntekijöiden sopeuttamiseen ja perehdytykseen, myyntiprosessin hallintaa, sekä johdonmukaista myyntisuoritusten analysointia ja seurantaa. Myyntiprosessin on tarkoitus helpottaa kaupantekoa.

Kaakinen kirjoittaa blogissaan siitä kuinka myyntiprosessin kehittämisellä varmistetaan yhdenmukaiset ja tulokselliset mallit myyntiin, sekä myynnin työkalut. Myyntiprosessin kehittäminen tarjoaa monia eri hyötyjä, se parantaa muun muassa myynnin tuloksellisuutta, helpottaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä, ja auttaa toiminnan kehittämisessä ja parantamisessa.

### 2.3.2 Myyntiprosessin eri vaiheet

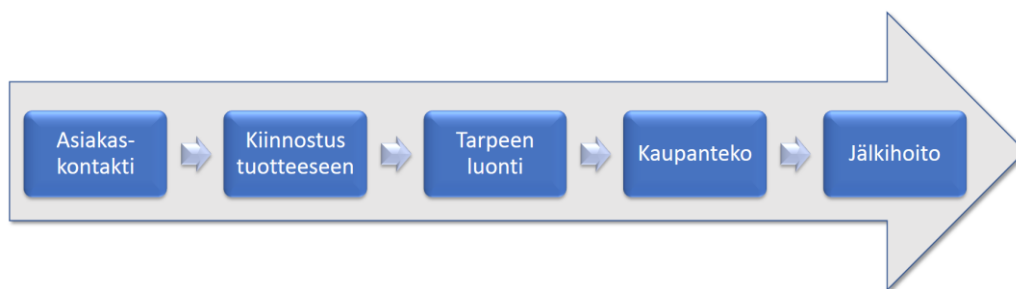
Rubanovitsch & Aalto (2007) mukaan myyntiprosessissa on yhdeksän vaihetta: valmistautuminen soittoon, soitto asiakkaalle, valmistautuminen tapaamiseen, tarvekartoitus, hyötyjen esittely, kaupan lukitseminen, argumentit, sopimusten tekeminen ja jälkihoito (muun muassa lisämyynti). Myyjän tehtävänä on helpottaa asiakkaan ostopäätöstä myyntiprosessia noudattamalla. Myyjän vastuulla on kertoa asiakkaalle muun muassa tuotteen ominaisuuksista ja hyödyistä. (Rubanovitsch & Aalto 2007)

Kuviossa 5 on mukautettu versio B2B-myyntiprosessista. Tähän myyntiprosessiin kuuluvat kontakti (soitto), tapaaminen, tarvekartoitus, etujen ja hyötyjen läpikäyminen, vastaväitteiden käsittely, kaupan kluussaaminen sekä jälkihoito ja mahdolliset sopimukset.



Kuvio 5. Mukautettu versio B2B-myyntiprosessista

Donaldson (2007) näkee myyntiprosessin yksinkertaisempaan tapahtumasarjanaan. Hänen mukaansa myyntiprosessi jakautuu viiteen eri vaiheeseen (kuvio 6): asiakas-kontakti, kiinnostus tuotteeseen, tarpeen luonti, kaupanteko (tarjouskierros, argumentit, kluussaaminen) sekä jälkihoito (kontaktointi, tyytyväisyysmittaukset, KAM-toiminta).



Kuvio 6. B2B-myyntiprosessi (Donaldson 2007)

### 2.3.3 Myynnin SPIN-tekniikka

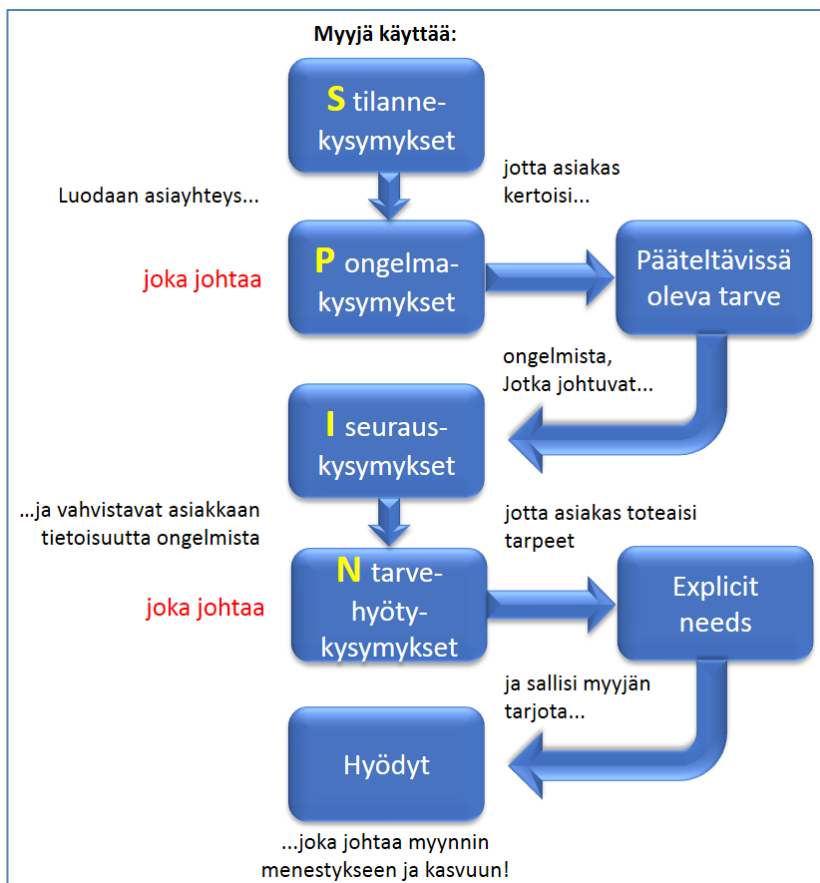
Opinnäytetyö sisältää palveluliiketoimintaan ja asiakkuuden hallintaan liittyviä kehitysehdotuksia, joten SPIN-tekniikka liittyy olennaisena osana palveluliiketoiminnan kehittämiseen. SPIN-tekniikan avulla myyjä voi kartoittaa asiakkaan palvelutarpeita (kuvio 7).



Kuvio 7. SPIN-tekniikka

SPIN-tekniikka on Neil Rackhamin lanseeraama kyselytekniikka. SPIN-tekniikan tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan ongelmia, ja tarjota ratkaisuja asiakkaan kokemien ongelmien korjaamiseksi.

International Sales Training Student Fieldbook -kirjassa on Neil Rackhamin kehittämä yleiskuva (kuvio 8) SPIN-myyntitekniikasta, joka oikein sovellettuna antaa selkeän käsityksen asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Myyjä voi räätälöidä SPIN-kyselyn perusteella sopivan tuote-esittelyn tulevaan myyntitapaamiseen.



Kuvio 8. SPIN-myyntitekniikka kohta kohdalta (Rackham, 1988, 92)

Pär Österlund kertoo blogissaan ”Opas hyvien kysymysten kysymiseen” siitä, kuinka myyjä etenee myyntitilanteessa SPIN-myyntitekniikan mukaisessa järjestyksessä. Kysymystyyppit käydään läpi kohta kohdalta.

Tilannetta koskevilla kysymyksillä (**S**ituation) pyritään kartoittamaan ne aihealueet, joissa asiakas kokee ongelmia. Nämä kysymykset ovat yleisluontoisia. Tilannekysymysten kautta pyritään siis luomaan asiayhteys, jotta asiakas avautuisi ongelmistaan.

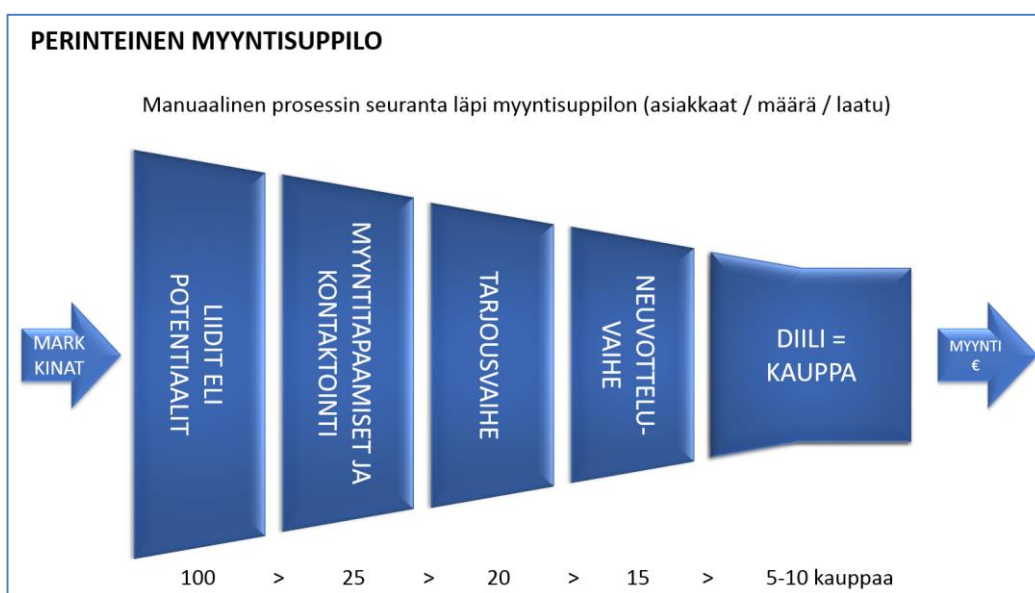
Ongelmia koskevilla kysymyksillä (**P**roblems) myyjän ammattitaito korostuu. Kysymysten tarkoitus on selvittää, mitä ongelmia asiakkaalla on ratkottavanaan.

Seurauskysymysten (Implication) avulla selvitetään ongelman vakavuus. Mikäli ongelma on merkittävä, myyjän vastuulla on tarjota siihen sopiva ratkaisu. Hyvät kysymykset saavat vastapuolen (ostaja) suhtautumaan asiaan tarvittavalla vakavuudella.

Tarve-hyötykysymysten (Need-payoff) avulla myyjä vakuuttaa asiakkaan tarjoamansa ratkaisun hyödyistä. Myyjä voi parhaimmillaan kääntää asian siten, että asiakas ymmärtää, mitä tapahtuu, mikäli hänen ongelmansa seuraukset katoisivat.

#### 2.3.4 Perinteinen myyntisuppilo

Perinteinen myyntisuppilo (kuvio 9) sisältää liidit (potentiaalit), myyntitapaamiset ja kontaktoinnit, tarjousvaiheen, neuvotteluvaiheen ja diilin, eli kaupan. Prosessin seuranta on manuaalista läpi myyntisuppilon. (Holopainen, T. 2016)



Kuvio 9. Perinteinen myyntisuppilo, joka kuvaa Mediatrader Oy:ssä tapahtuvaa myyntiä (mukaillen Holopainen, T. 2016)

Käytän perinteisen myyntisuppilon osalta esimerkkinä tämän työn toimeksiantajaa. Mediatrader Oy:ssä liidit eli potentiaalit syntyvät, kun asiakas osoittaa kiinnostuksensa yrityksen tarjontaan, ja antaa yhteystietonsa myyjän hyödynnettäväksi. Liidit voivat syntyä monella eri tavalla, esimerkiksi ”kylmäsoitolla”, mainonnan avulla tai

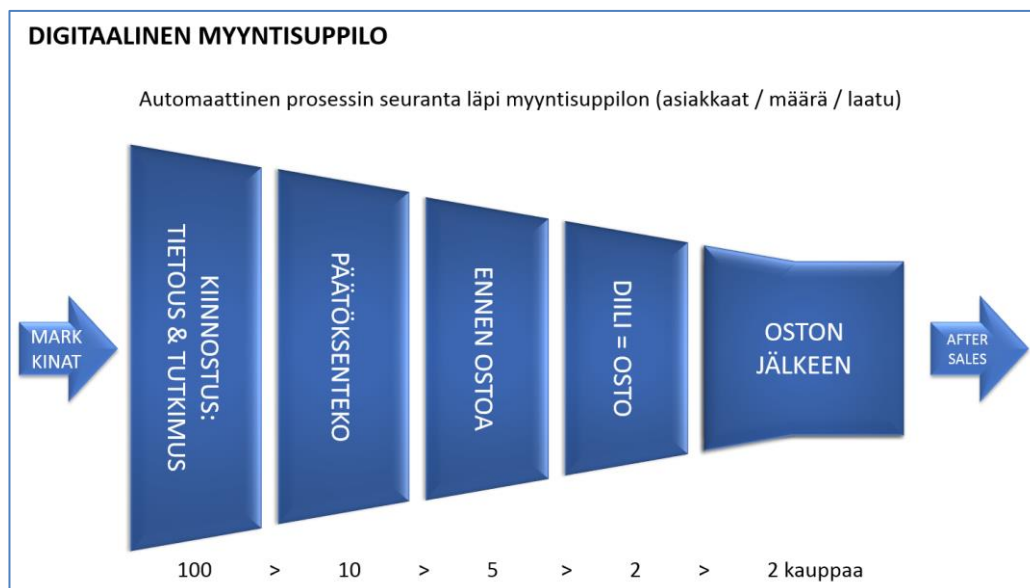
asiakaskohtaamisissa, kuten messuilla tai myyjän järjestämissä tilaisuuksissa. Mediatrader Oy:n myynti ja markkinointi tekee liidien eteen tyypillisesti paljon manuaalista työtä. Liidien pohjalta sovitaan tapaaminen, joka tapahtuu joko myyjän tai asiakkaan luona. Kontaktointi voi tapahtua myös puhelimitse tai sähköpostilla, nykyään käytetään lisäksi videopuhelua, esimerkiksi skype-yhteyden avulla.

Myyjän merkitys korostuu kilpailukykyä edistävänä tekijänä, ja kilpailukyky pohjautuu asiakkaan ostoprosessien tuntemiseen ja ymmärtämiseen. Nykyaikaiset palveluprosessit voivat tosin olla haastavia myyjäorganisaatioille. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 28, 50, 89)

Tarjoukset tehdään Mediatrader Oy:ssä itsenäisesti tai tiimissä. Suurin osa tarjouksista perustuu yksittäiseen tuotteeseen, mutta paras kate rakenne saadaan pääsääntöisesti projektikaupoista ja palvelujen myynnistä. Projektitarjoukset tehdään tyypillisesti tiimeissä, koska ne vaativat usein monipuolista osaamista ja suunnittelua. Tarjoukset lähetetään pääasiassa sähkö-postitse, pienissä kaupoissa puhelimitse, ja ”face-to-face” tapaamisissa suullisesti tai kirjallisesti. Yksittäisten tuotteiden osalta myyntineuvottelut kannattaa hoitaa nopeasti ja vaivattomasti, jotta kaupasta jäisi mahdollisimman paljon katetta. Asiakkaiden tarpeet ovat usein hektisiä, joten neuvottelut saattavat olla nopeita ja kiihkeitä. Projektit saattavat venyä aikataulun suhteen, ja neuvottelujen kautta edetään useaan tarjousvaiheeseen. Neuvottelut saattavat kestää useita kuukausia, tai jopa vuosia, joten myyjältä vaaditaan sitkeyttä ja periksiantamattomuutta. Kauppa syntyy, kun asiakas hyväksyy myyjätahon tekemän tarjouksen.

### 2.3.5 Digitaalinen myyntisuppilo

Digitaalinen myyntisuppilo (kuvio 10) eroaa perinteisestä myyntisuppilosta. Prosessin seuranta on automaattista läpi myyntisuppilon. Yritysten ylläpitämät verkkokaupat ovat tyypillisiä digitaalinen myyntikanavia. (Holopainen, T. 2016)



Kuvio 10. Digitaalinen myyntisuppilo, joka kuvaa Mediatrader Oy:ssä tapahtuvaa myyntiä (mukaillen Holopainen, T. 2016)

Käytän digitaalisen myyntisuppilon osalta esimerkkinä tämän työn toimeksiantajaa. Mediatrader Oy:ssä liidit syntyvät kiinnostuksesta tuotteeseen. Mediatrader Oy:n markkinointi käyttää monia eri tapoja tiedon lisäämiseen asiakkaan ostopäätöksen helpottamiseksi. Esimerkkeinä mainittakoon uutiskirjeet, facebook-uutiset ja -mainokset, Google-mainokset, blogit, suorat sähköpostikampanjat ja sosiaalinen media. Muita hyödynnettäviä kanavia ovat teknisten palveluiden hyödyntäminen (muun muassa gallupit), reaaliaikainen chat-palvelu ja erilaiset markkinointikampanjat.

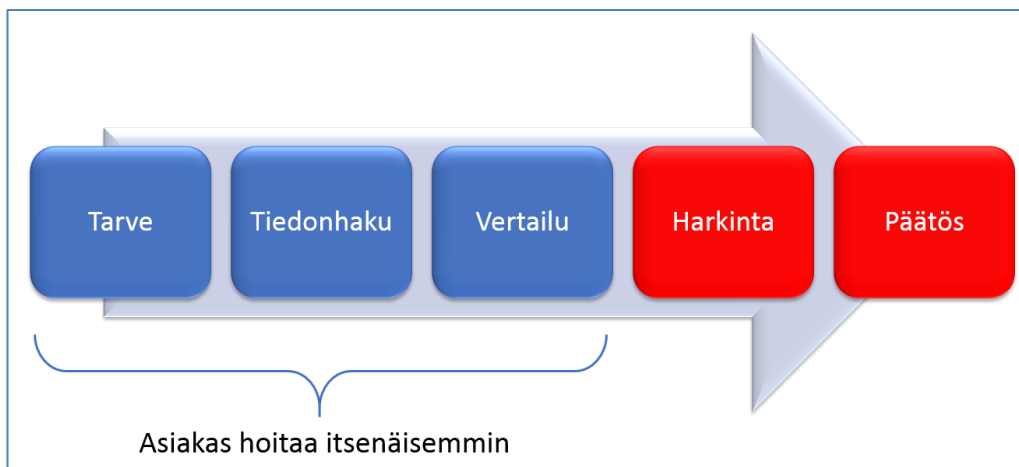
Mediatrader Oy:ssä käytetään tutkimuksen avuksi sähköisiä palveluita. Palveluiden avulla (esimerkiksi Leadfeeder ja Google Analytics), voidaan tutkia muun muassa liikennettä ja aktiviteettia. Palveluiden avulla saadaan näkemys siitä, minkälaiset asiakkaat käyvät sivuilla, ja ohjata markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä potentiaalisille asiakkaille. Palveluista saatava data on niin tarkkaa, että asiakkaan kiinnostus selviää jopa tuotetasolle asti.

Palveluista saatavia tutkimustuloksia voidaan soveltaa muun muassa asiakaskokemuksen, markkinoinnin ja myyntiprosessien kehittämiseksi. Tämä tuo myyjäyriykselle kilpailuetua, koska asiakkaan ostokäyttäytymisen ja tarpeiden ymmärtäminen auttaa kaupan syntymisessä. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 43)

Asiakas voi päättää vielä ennen lopullista ostopäätöstä olla ostamatta tuotetta. Ostopäätöksen varmistamiseksi myyjäyriyksen tehtävänä on luoda sähköisestä



ostoprosessista turvallinen ja mutkaton. Ostaminen onkin muuttunut digitaalisuuden myötä, asiakas hoitaa itsenäisemmin koko ostoprosessin (kuva 11), ilman perinteistä myyjän läsnäoloa. Aminoff ym mukaan jopa 60-90% ostopäätöksistä tapahtuu digitaalisissa kanavissa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 45)



Kuvio 11. Ostamisen muutos digitaalisuuden myötä

Mediatrade Oy:n verkkokaupassa tilausvaihe on helppo. Verkkokaupasta tilattaessa asiakas tarkastaa tilauksen sisällön, toimitustavan ja loppusumman. Tämän jälkeen hän hyväksyy ostoksen ja saa maksetusta tilauksesta vahvistuksen sähköpostiinsa. Myyjäyrityksen CRM/ERP-järjestelmään tulee tieto ostotapahtumasta, ja asiakkaan tiedot tallentuvat järjestelmään. Tuote/tuotteet kerätään ja toimitetaan asiakkaalle.

Kaupan jälkeen alkaa after sales, eli jälkihoito. Tyypillinen after sales toimenpide on sähköiset uutis- ja mainoskirjeet, joita asiakas saa halutessaan säännöllisesti. Usein asiakkaalla on mahdollisuus rekisteröityä kanta-asiakkaaksi, jolloin ostosten tekeminen helpottuu, ja asiakas saa kanta-asiakasetuksia. Mikäli asiakas ei rekisteröidy, tai hän ei halua uutiskirjettä, myyjäyritys ei ole kontaktissa häneen, jolloin jälkihoito loppuu kauppaan.

Useat yritykset käyttävät "valmiiksi räätälöityjä" verkkokauppalalveluita, jotka huolehtivat siitä, että kaikki toimii automaattisesti ja turvallisesti. Asiakkaan tilauksen helpottamiseksi useat eri maksutavat toimivat verkkokaupassa.

Myyntiprosessi on muuttunut digitaalisuuden myötä. Asiakas kykenee hankkimaan itsenäisesti tietoa palveluista ja tuotteista helpommin ennen ostopäätöstä. Tietomäärä on lisääntynyt ostokäyttäytymisen myötä, joka helpottaa vertailua, ostotoimintaa ja

viestintää. Verkkoo-ostaminen on lisääntynyt merkittävästi, ja digitaalisessa myyntisuppilossa asiakkaalla on enemmän valtaa kuin perinteisessä myyntisuppilossa. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 23–26)

## 2.4 Asiakslähtöisyys

Asiaksnäkökulma ja asiakslähtöisyys ovat tänä päivänä merkittävässä roolissa yritysten välisessä liiketoiminnassa, ja muodostavat tärkeän kilpailukeinon erityisesti niillä aloilla, joilla on kilpailua. Myynnissä täytyy tuoda tuotteen arvo ja hyödyt paremmin esille, koska laadukkaita tuotteita ja palveluja on saatavilla monen eri kanavan kautta. (Laine 2015, 9–10)

Asiakslähtöiset yritykset tarkastelevat tuotevalikoimaansa ja palveluitansa asiakkaan kannalta, ja miettivät mitä hyötyä tai arvoa asiakas saa niistä, ja kannattaako asiakkaan investoida yrityksen tuotteisiin ja palveluihin (Selin ja Selin 2013, 20–21). Asiakslähtöisen yrityksen kannattaa tavoitella positiivista asiakaskokemusta. Positiivinen kokemus syntyy asiakkaan kuuntelemisesta ja kysymyksiin vastaamisesta, lupausten pitämisestä, sekä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä (Fischer ja Vainio 2014, 9). Näiden toimenpiteiden avulla edistetään asiakassuhteiden kehittymistä ja säilymistä, sekä arvon tunnistamista ja lisäämistä asiakkaan liiketoimintaan. Samalla asiakkaan luottamus kasvaa myyjäyritykseen, mikä luo edellytykset pidemmälle asiakassuhteelle, ja luo kasvua molempien osapuolien liiketoimintaan. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 46)

Yrityksen ensisijainen tavoite on saada asiakkaita, jotka ostavat uskollisesti myyjäyrityksen tuotteita ja palveluita yhä uudelleen. Näitä asiakkaita kannattaa kohdella mahdollisimman hyvin. Erilaisten järjestelmien (CRM, ERP) avulla voidaan seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ja saada selville, minkä asiakkaan ostouskollisuus on kasvanut. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata muun muassa myyntimäärän, ostotiheyden, keskiostoksen koon, ostoajankohdan tai asiakassuhteen keston perusteella (Bergström & Leppänen 2009, 477–488)

#### 2.4.1 Avainasiakastoiminta

Key Account Management (KAM) tarkoittaa avainasiakassuhteiden johtamista. Avainasiakassuhteiden johtaminen on suhdeorientoitunutta johtamista, jossa keskitytään tärkeimpiin asiakassuhteisiin B2B- eli yritysmarkkinoilla (Ojasalo 2001, 199). Avainasiakkaat ovat yrityksen toiminnan kannalta avainasemassa, koska avainasiakkuuksien tuoma taloudellinen hyöty on merkityksellinen osa yrityksen taloudellisesta toiminnasta. Sen vuoksi avainasiakkaisiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota ja huolenpitoa. (Wengler S. 2006, 26)

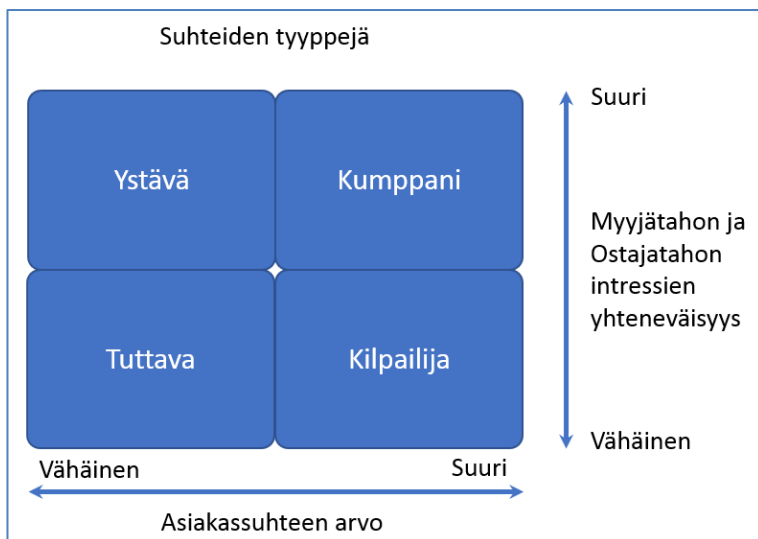
Avainasiakassuhteiden hallinta on myyntiorganisaatioiden tapa rakentaa avainasiakassuhdetta tarjoamalla avainasiakkaille räätälöityjä palveluita ja tuotteita (McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. 1997, 737). Avainasiakkaasi määritellään ne asiakkaat, joilla on taloudellista ja strategista merkitystä myyntiorganisaatiolle. (Millman T. & Wilson K. 1995, 10)

Avainasiakassuhteissa vuorovaikutus ei rajoitu pelkästään myyjän ja asiakkaan välille, vaan sillä on merkitystä koko yrityksen organisaatioon. Avainasiakkuus vaatii enemmän voimavaroja kuin perinteinen myynti (Workman et al 2003, 3). Monissa myyntiorganisaatioissa avainasiakastoimintaan on palkattu työntekijöitä vastaamaan avainasiakkuuksista. Avainasiakaspäällikkö (key account manager) on ensisijainen yhteyshenkilö asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikaatiossa, ja avainasiakaspäällikön tehtävänä on myydä muun organisaation tukemana asiakkaalle tuotteita ja palveluja. (McDonald et al 1996, 58)

KAM-prosessin ensimmäinen vaihe on tunnistaa sopivat avainasiakkaat. Tunnistamista auttaa asiakkaiden systemaattinen priorisointi myyntiorganisaatiolle sopivin kriteerein. Sopivia kriteereitä ja mittareita ovat esimerkiksi myyntimäärät, asiakassuhteen historia, nykytila ja tulevaisuus, asiakassuhteen pituus ja tunnettuus, kannattavuus, referenssiarvo, sijainti sekä kasvupotentiaali. Mittareiden perusteella tehdään pisteytys painottaen kriteereitä yrityksen kannalta tärkeissä asioissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144–152)

KAM-prosessin toinen vaihe on avainasiakkaiden analysointi. Analysointivaiheessa tarkastellaan oman organisaation kilpailukykyä asiakkaan näkökulmasta käsin. Tarkastelussa auttavat erilaiset kriteerit, kuten tuote, hinta, (asiakas)palvelu, imago ja tunnettuus, asiakassuhteen historia, sijainti sekä kilpailijat.

Asiakassuhteeseen vaikuttaa erityisesti yhteinen historia. Mikäli yhteisessä historiassa on säröjä, kuten reklamaatioita tai epäluottamusta, on vaikea lähteä rakentamaan luotettavaa avainasiakassuhdetta. Ojasalon ym mukaan asiakkaat voidaan jaotella asiakassuhteisiin, joita ovat kumppanit, kilpailijat, ystävät ja tuttavat (kuvio 12).



Kuvio 12. Asiakassuhteiden jako kumppaneihin, kilpailijoihin, ystäviin ja tuttaviin

Näissä asiakassuhteissa kumppani on merkittävämmässä roolissa. Siinä vaiheessa kun asiakkaan taloudellinen arvo alkaa olla merkittävä myyjätaholle, ja kun molempien tahojen intressit ovat yhtenäiset, voidaan asiakkaan katsoa olevan kumppani. Kumppanit ovat tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa. Ne asiakkaat, joiden asiakassuhteen arvo on vähäinen, mutta joiden intressit ovat yhtenäiset, ovat asiakassuhteeltaan ystäviä. Ystävistä voi muodostua kumppaneita, joten näistä asiakkuuksista kannattaa pitää kiinni. Yhteistyö voi näiden asiakkaiden kanssa olla jo pitkä ja jatkua vielä pitkään. Kilpailijoiksi katsotaan ne yritykset, joiden intressit eivät ole yhtenäiset, mutta joiden taloudellinen arvo saattaa olla suuri. Tuttavat ovat satunnaisia asiakkuuksia, jotka saattavat olla taloudellisesti merkittäviä, mutta jotka eivät sitoudu yhtenäisiin tavoitteisiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144–152)

Avainasiakassuhteiden analysoinnin jälkeen valitaan sopivat avainasiakasstrategiat. Asiakassuhteen kehittämiseen liittyy osapuolten sitoutuminen ja kiinnostus yhteistyöhön. Tämä vaikuttaa olennaisesti asiakassuhteen strategioihin. Strategiaa luodessa on hyvä tiedostaa asiakassuhteen perusasetelma ja valtasuhteet, koska olemassa oleva asiakassuhde ei välttämättä ole molempia osapuolia tyydyttävä. Joissakin tilanteissa voidaankin päätyä kompromissiratkaisuun, mikäli yhteistyötä halutaan jatkossakin.

Vaikka asiakassuhteista pyritään rakentamaan kannattavia ja pitkäaikaisia, tilanteet voivat muuttua, jolloin asiakassuhde täytyy rakentaa uudelleen. Esimerkiksi kilpailutilanteissa asiakas ja myyjätaho saattavat haluta lopettaa yhteistyön, mutta yhteiset intressit estävät sen. Markkinoille voi myös ilmaantua kilpailija, jonka sitoutuminen, tavoitteet ja kustannustaso sopii paremmin asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144–152)

Asiakkaiden segmentointi eri asiakasryhmiin voi olla staattista tai dynaamista. Staattinen segmentointi on muuttumatonta, kunnes asiakas siirretään toiseen asiakasryhmään. Dynaamisessa segmentoinnissa asiakas siirtyy automaattisesti toiseen asiakasryhmään ostokäyttäytymisen perusteella. Dynaminen segmentointi edellyttää toimivaa CRM- ja ERP-järjestelmää, jonka avulla voidaan seurata asiakkaan ostokäyttäytymistä. Dynaamisen segmentoinnin avulla ollaan paremmin tietoisia reaaliaikaisesta tilanteesta, ja myynti- ja markkinointitoimenpiteet voidaan kohdistaa paremmin. (Hänti ym. 2016, 63)

Ojasalo ym mukaan asiakasstrategiassa asiakkaat jaetaan ryhmiin sen perusteella, kuinka arvokkaaksi ne katsotaan yrityksen näkökulmasta käsin. Ryhmille määritellään omat strategiat. Yhtenä vaihtoehtona on jaotella ryhmät ABC-luokituksen perusteella. A-ryhmässä ovat ne 20% yrityksistä, jotka tuovat 80% yrityksen tuloksesta. Näistä yrityksistä löytyvät todennäköisesti tulevaisuuden kumppanit. A-ryhmän asiakkaille tehdään asiakas-kohtaisesti räätälöityjä palveluja, ja heitä varten määritellään ensisijainen yhteyshenkilö, joka toimii päävastuullisena asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikaatiossa. B-ryhmän asiakkaat ovat potentiaalisia A-ryhmän asiakkaita tulevaisuudessa, joten myös heille tarjotaan räätälöityjä palveluja, tosin harvemmin yksilöllisesti tehtyinä. B-ryhmän asiakkaita johdetaan satunnaisemmin kuin A-ryhmän asiakkaita. C-ryhmän asiakkaista huolehditaan massatuotannon ja markkinoinnin avulla. C-ryhmä muodostaa ison segmentin, joten näistäkin asiakassuhteista kannattaa pitää huolta, koska C-ryhmän asiakkaista saattaa tulla tulevaisuudessa B- tai A-ryhmän asiakkaita. Tappiolliset ja arvoa tuottamattomat asiakkaat kannattaa karsia tässä vaiheessa, mutta se on tehtävä riskittömästi ja diplomaattisesti, jotta yrityskuva säilyisi ennallaan, eikä yrityksen imago kärsisi siitä. Asiakasstrategiassa pyritään siihen, että yrityksen kannalta merkittävimmät asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua. Myös ei-merkittävälle asiakkaille täytyy taata riittävä palvelutaso, jotta yrityksen kilpailukyky säilyy markkinoilla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144–152)

## 2.4.2 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta eli CRM on liiketoimintastrategian tärkein yksittäinen tekijä, mikä yhdistää yrityksen sisäiset prosessit, toiminnot, ulkoiset verkostot ja samalla luo ja tuottaa arvoa sekä parantaa tulosta valituille asiakasryhmille. Asiakkuudenhallinta perustuu korkealuokkaiseen asiakastietoon, joka on saatettu yrityksen saataville tietoteknisesti. (Buttle, 2004.)

Francis Buttle kirjoitti viisiaskelisesta strategiasta asiakkuudenhallinnassa. Buttlen mukaan asiakasportfolioanalyysissä kerätään, hallinnoidaan ja analysoidaan asiakastietopohjaa, jotta potentiaaliset asiakkaat saadaan eriteltyä ei-potentiaalisista asiakkaista. Asiakasintimiteetissä kerätään valikoiduista potentiaalisista asiakkaista mahdollisimman tarkkaa ja henkilökohtaista tietoa. Verkoston kehittämisessä aktivoidaan verkoston jäseniä, muun muassa yhteistyökumppaneita, päämiehiä ja henkilökuntaa. Arvonmäärittelyn kehittämisessä pyritään kartoittamaan asiakkaan tarve ja arvomaailma. Asiakkuuden elinkaari sisältää kaikki toimet asiakkuuden elinkaaren aikana, sekä organisaation työpanoksen.

Myynti 2.0 blogin "Asiakkuudenhallinta eli CRM - mistä oikein on kysymys?" mukaan CRM ymmärretään usein tietojärjestelmänä, vaikka CRM on muutakin kuin pelkkä teknologia. Kokonaisvaltaisen asiakkuudenhallinnan avulla asiakkaiden ymmärtäminen ja mittaaminen helpottuu. Tämä tuo yritykselle lisäarvoa markkinoinnin parempana kohdentamisena, asiakkaiden profiloinnissa ja segmentoinnissa, sekä lisämyyntimahdollisuuksien löytämisenä. Asiakkuudenhallinta lisää kauppojen todennäköisyyttä, markkinoinnin ja myynnin yhteistyö kehittyy, asiakaspalvelun laatu paranee, asiakastytyväisyys lisääntyy, asiakaspoistuma vähenee, ja myyntiyrityksen osuus asiakkaiden hankintamenoista kasvaa (share of wallet).

## 2.5 Myynnin seuranta ja mittarit

Myyntin seuranta perustuu mittareihin, ja mittarit perustuvat konversioihin ja konversiosuhteisiin. Konversiolla tarkoitetaan asiakkaan siirtymistä markkinoinnin ja myynnin prosessissa eteenpäin. Perinteisessä myyntiputkessa konversiona käytetään myyjän kompetenssia luoda liideistä potentiaalisia ostajakandidaatteja. Digitaalisessa

myyntiputkessa konversiona käytetään asiakkaan kiinnostuksen muuttumista todennäköisiksi myyntiliideiksi. Sähköistä prosessia on helpompi seurata, ja mitattavat tulokset toimitetaan automaattisesti myyntiorganisaatiolle kvalifioitavaksi ja kontaktoitavaksi. Konversiosuhde on oleellinen mittari koko myyntiputkessa, ja asiakkuuksien arvon mittaaminen on tärkeimpiä asioita yritykselle. Kun yritys tietää paljon asiakkaat tuottavat tilikauden aikana, yritys voi hinnoitella tuotteet oikein ja palvella asiakkaitaan paremmin. (Aaltonen, J. 2015)

Myyntitoimintaa voidaan ohjata paremmin tavoiteasetannan kautta. Myyntityön ohjaamista auttavat myös välitavoitteet, esimerkiksi mittaamalla myyntiin liittyviä asioita viikko-, kuukausi- ja vuositavoitteiden avulla. (Laine 2008, 269.)

Myyntityöntekijöiden arvioinnissa verrataan myyjien suoritustasoa heille asetettuihin tavoitteisiin, ja tavoitteet määritellään arviointiprosessin alussa. Myyntistrategian päättämisen yhteydessä määritellään, kuinka asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Suorituskykystandardien asettaminen on tärkeimpiä myyntiprosessiin kuuluvia vaiheita, ja niiden avulla voidaan vertailla ja mitata tuloksia. Tulosten vertailun avulla voidaan analysoida mahdolliset toimintaan liittyvät parannustoimenpiteet. (Jobber & Lancaster 2012, 525.)

Tulostatavoitteiden arviointi perustuu arvioinnin ajankohtien määrittelyyn ja tulosten arvioinnin aikajänteisiin. Aikajänteet perustuvat myyntiprosessien keston. Mitä lyhyempi myyntiprosessi on kestoaltaan, sitä useammin arviointikin on syytä tehdä. Tulosten arviointi olisi hyvä olla kytköksissä myynnin palkitsemisjärjestelmään. Tavoitteet ja mittarit kannattaa rakentaa tukemaan yrityksen strategiaa, jolloin mittareiden ja tavoitteiden valinta on helpompi perustella myyntiorganisaatiolle. Myyntihenkilöiden sitoutuminen työhön kasvaa, kun he omaksuvat heille asetetut tavoitteet ja mittarit. Tavoitteiden saavuttaminen paranee, kun työntekijät sitoutuvat ja ymmärtävät yrityksen strategiaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 49–50, 107) Tosin uuden myyntistrategian lanseeraaminen saattaa osoittautua haasteelliseksi, ja sen toteuttaminen voi olla vaikeaa. Myynnin johto ja esimiehet ovat avainasemassa strategisten tavoitteiden liittämässä jokapäiväisiin työtehtäviin. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 44)

Myynnin analytiikka -blogissa kiinnitetään huomiota siihen, että myynnin mittaamisessa on tärkeintä loogisen ja selkeän mittariston luominen strategisten päätösten tukemiseksi. Tämän vuoksi mitattavalta tiedolta on syytä vaatia selkeä fokus. Mittaamiselle voi olla

erilaisia lähtökohtia, mutta peruseriaate on se, että kannattaa mitata asioita joihin voidaan vaikuttaa erilaisilla toimenpiteillä. Kannattaa myös mitata niitä asioita, joiden muutokset näkyvät selkeästi myynnissä. Mitattava data täytyy olla luotettavaa ja toistettavaa.

Hyvä avainmittari on esimerkiksi asiakkaiden tuoma arvo, eli mitataan kuinka paljon uusien asiakkuuksien hankkimiseen kannattaa käyttää voimavaroja, ja paljonko nykyiset asiakkaat sitovat yrityksen resursseja. Toinen esimerkki avainmittarista on markkinoinnin tuottavuuden mittari (ROI), joka mittaa kuinka paljon markkinointitoimenpiteisiin on investoitu, ja paljonko investointi on tuonut liidejä ja sitä kautta rahaa yritykselle. Kolmas esimerkki on myyntisuppilo. Myyntisuppilon avulla voidaan arvioida markkinoinnin ja myynnin välistä suhdetta, ja kuinka paljon myyntisuppilon eri vaiheet ovat teettäneet työtä ja tuottaneet tulosta. Avainmittareita hyödyntämällä myyntijohto pystyy pääättelemään, missä osa-alueissa on kehitettävää ja mitkä osa-alueet toimivat hyvin.

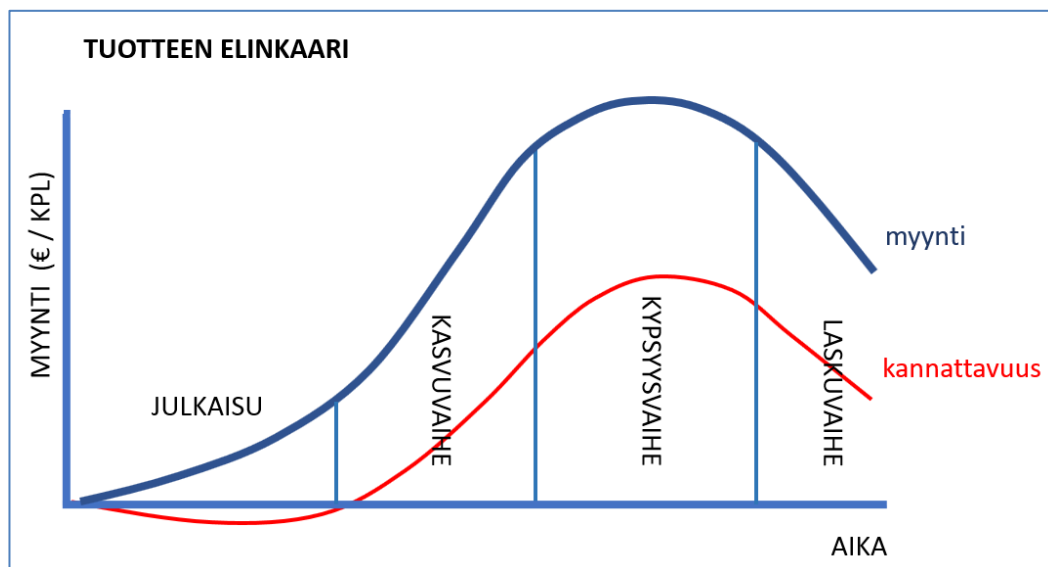
## 2.6 Tuotteen elinkaari

Tuotteen elinkaaristrategia alkaa tuotekehityksestä. Tuotekehityksen aikana myyntiä ei ole, joten tuotanto- ja kehityskustannuksia kertyy paljon. Julkaisun eli lanseerauksen aikana myynti on vielä hiljaista (tämä tosin riippuu tuotteesta ja valmistajasta). Markkinointiin ja muut julkaisuun liittyvät kustannukset pitävät kannattavuuden tässä vaiheessa negatiivisena. Kasvuvaiheessa tuote tunnetaan jo hyvin markkinoilla, ja myynti kasvaa nopeasti, kannattavuus paranee, mutta myös kilpailu lisääntyy. Tuote on kaikin puolin parempi, kuin se oli vielä kehitysvaiheessa. Kypsyysvaiheen aikana myynti tasaantuu, ja alkaa pikkuhiljaa laskemaan, koska potentiaaliset asiakkaat ovat jo ostaneet tuotteen. Tuotteen myynti on edelleen kannattavaa, vaikka kilpailu on kovaa. Kasvu- ja kypsyysvaiheessa on tärkeää huolehtia siitä, että tuotteen saatavuus on hyvä, koska vain ne voivat myydä, kenellä on tuotetta. Paineet tuotteen hinnan laskemiseen alkaa jo kasvuvaiheessa. Laskuvaiheessa myynti laskee voimakkaasti ja kustannukset nousevat, joten tässä vaiheessa on pidettävä huoli siitä, ettei tuotetta jää varastoon rasitteeksi. (Halmeenmäki, M. 2016)

Tuotteen elinkaaritieto auttaa varastonkierrossa, myyntistrategian suunnittelussa, sekä kilpailun ja kilpailijoiden ymmärtämisessä. Tuotteen elinkaaren (kuvio 13) ymmärtäminen



palvelee myynnin ennustettavuutta, kannattavuuslaskentaa, markkinointia ja myyntiä. (Holopainen, T. 2017)



Kuvio 13. Tuotteen elinkaari, mukautettu (Holopainen, T. 2017)

## 2.7 Myyntiorganisaation osaaminen

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidosta, asenteesta, kokemuksesta sekä kontakteista. Kokonaisosaaminen rakentuu näistä osa-alueista ja mahdollistaa hyvän suoritustason. Kun osaamista sovelletaan käytäntöön, puhutaan todellisesta osaamisesta. (Sydänmaalakka 2009, 150.)

Myyntiorganisaatioissa edellytetään sellaisia valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä tehtävästä riippumatta. Näitä valmiuksia ovat muun muassa ongelmanratkaisutaidot, paineensietokyky, sosiaaliset taidot ja sopeutumiskyky. Lisäksi tarvitaan ammattiin sopivaa osaamista ja sopivuutta. Tiettyyn ammattialaan liittyvää syvällistä osaamista nimitetään substanssiosaamiseksi. (Viitala 2013, 179–180.) Organisaatiotasolla ylivoimainen osaaminen syntyy ihmisten välisestä avoimesta viestinnästä, aktiivisuudesta ja yhteisiin tavoitteisiin sitoutumisesta. (Ruohotie, Honka 1997, 1)

Osaamisen tavoitteita voidaan pohtia erilaisten kysymysten avulla. Esimerkiksi ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita tulevaisuudessa ja minkälaisia palveluita ja tuotteita he haluavat ja kuinka nämä palvelut ja tuotteet saadaan aikaan. Lisäksi voidaan pohtia,

minkäläistä osaamista tarvitaan uusien palveluiden ja tuotteiden aikaansaamiseksi ja löytyykö organisaatiosta jo tarvittava osaaminen. Mikäli osaamista ei ole riittävästi, voidaan miettiä, minkäläistä koulutusta tarvitaan uusien palveluiden ja tuotteiden aikaansaamiseksi. Työterveyslaitos (21.6.2010)

Myyntiorganisaatiossa tulee tiedostaa strategian toteuttamisen kannalta tarvittavat tiedot, taidot ja kokemus. Lankisen ym. (2004, 188–195) mukaan yritysjohton odotetaan viestivän organisaatiolle, millä osaamisilla asetetut tavoitteet on suunniteltu saavutettaviksi. Yksilöiden tiukan ja luovuutta rajoittavan tulosohtauksen sijaan tulisi suosia itsenäiseen kehittymiseen kannustavaa ohjausta ja valmennusta. Yksilöihin suunnitellusti panostamalla voidaan kehittää koko organisaation kyvykkyyttä ja sitouttaa keskeisiä toimijoita tulevaisuuden turvaksi.

Osaamisen johtamisella varmistetaan yrityksen kilpailukykyyn edellytykset. Viitalan (2008, 67–82) mukaan yritykselle on tärkeää ylläpitää sellainen osaaminen, joita se voi joustavasti käyttää muuttuvissa markkinatilanteissa. Organisaation on jaettava näkemys yritystason ydinosaamisista, jotta voisi hallita, kehittää ja hyödyntää niitä systemaattisesti. Nämä ovat pitkän ajan kuluessa muodostuneita osaamisia, joita on vaikea siirtää.

Ydinosaamisten määrittely on keskeistä yritykselle jo kustannustehokkuussyistä. Otalan (2002, 24–25, 208–209) mukaan yrityksen ydinosaamiset muotoutuvat organisaation oppimisen tuloksena. Ydinosaamista on kehittämisen mahdollistava, asiakkaalle lisäarvoa tuottava ja pysyvän kilpailuedun luova, monistettava osaaminen. Kustannusten johdosta toiminta ohjautuu keskittymään ydinasioihin, joiden ympärille muotoutuu tai muotoillaan tarvittaessa kumppaneiden toteuttamia tukiprosesseja. Ydinprosessien tekemiseen ylläpidetään yrityksellä itsellään tarvittava korkealaatuinen yhdistelmä resursseja ja toimintatapa.

Menestyville yrityksille yhteistä on uusiutumiskyky, sillä he ovat sitouttaneet henkilöstönsä osaamisensa kehittämiseen ja organisaatioon on luotu valmius oppia. Ojala (2002, 97–98) muistuttaa yksilöiden vastuun kasvaessa heidän tarttuvan myös yrityksen kehittämiseen. Yhteisiä tunnusmerkkejä menestyville yrityksille ovat myös muiden muassa kirkas visio, toiminnan asiakaslähtöisyys, tiivistetyt arvot ja merkittävä osaamiseen panostaminen usein eri tavoin ja tasoin.

## 2.8 Myyntikanavat

Myyntikanavat mahdollistavat myynnin kasvun, ja yritysten välisessä kaupankäynnissä voidaan toimia useilla eri myyntikanavilla. Keskityn analysoimaan ja vertaamaan kahta eri myyntikanavaa, sähköistä verkkokauppaa ja perinteistä kivijalkakauppaa.

Google-hakupalvelu löytää ”kivijalkakauppa” hakusanalla yli 80 000 tulosta. Ensimmäisen sivun tuloksissa mainitaan muun muassa, että ”kivijalkakauppa sinnittelee hypistelyn voimalla”, ”kivijalkakauppa on juuri nyt vahvoilla”, ”kivijalkakaupat kiinnostavat jälleen” ja ”kivijalkakauppa ja verkkokauppa ne yhteen sopii”.

Vaikka verkkokauppa on kasvanut B2B-puolella merkittävästi, se on harvoin ainoa myyntikanava yritysten välisessä kaupankäynnissä. Ja vaikka B2B-verkkokaupan ostotapahtuma menisi teknisesti oikein, yritysten sisäiset prosessit eivät aina pysty tukemaan verkossa tapahtuvaa ostotapahtumaa. Tämän vuoksi yritysten sisäisten prosessien kehittäminen on tärkeää (Lahtinen 2013, 25.). Klimeschffskij ym (2008, 66–67) mielestä verkkokauppa on hyvä tapa hoitaa yritysten välistä kaupankäyntiä, koska sen avulla asiakkaalle voidaan räätälöidä oikeat palvelut ja tuotevalikoima. He kokevat verkkokaupan vahvuuksina suoraviivaiset prosessit, vähäisemmät resurssitarpeet, varastonhallinnan sekä toiminnan tehostumisen ja paremman asiakashallinnan.

Kantas TNS:n gallupin mukaan verkkokaupan etuja ovat valikoima, hinta ja palvelun nopeus. Kovenevassa kilpailussa kivijalkakaupasta on kuitenkin hyötyä verkkokaupalle ja toisinpäin. Verkkokauppa mahdollistaa perinteiselle kivijalkakaupalle mahdollisuuden hankkia uusia asiakkaita, ja kohtaamaan asiakkaansa myös verkossa. TNS-gallup on tutkinut Suomalaisten internetin ja verkkokaupan käyttöä. Heidän mukaansa 90% 15-79-vuotiaista suomalaisista käyttää kuukausittain internetiä, ja 3,2 miljoonaa eli noin 75% suomalaisista on ostanut jossain vaiheessa palvelun tai tuotteen verkosta. Tutkimukset tiedot pohjautuvat Online Shopping ja NetTrack -tutkimuksiin (Frosterus 2013).

Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry TIEKE näkee verkkokaupassa monia etuja verrattuna perinteiseen myymälämyyntiin. TIEKE:n mukaan verkkokauppa voi tarjota teoriassa rajattomasti tuotteita, esimerkiksi Amazon-verkkokaupassa on kymmeniä miljoonia tuotteita. Verkkokauppa on joustavampi, koska kaikkia tuotteita ei tarvitse pitää hyllyssä, ja tavoitettavuus on parempi. Tuotehaku on selkeämpää ja läpinäkyvämpää, ja vuorovaikutus ja sosiaalisuus on kehittynyt muun muassa reaaliaikaisen chat-palvelun, facebookin, instagramin ja tuotetykkäysten avulla. Verkkokauppanäkymä on personoi-

tavissa asiakkaan mieltymysten mukaan esimerkiksi tuotteiden esille noston osalta. Verkkokauppa on perinteistä kivijalkakauppaa kustannustehokkaampi, koska muun muassa vuokra- ja palkkakustannukset jäävät alhaisemmaksi. Verkkokaupan hallinnointi on helpompaa prosessien automatisoinnin ja tehostamisen myötä. Myös asiakasviestintä on parempaa sähköpostimarkkinoinnin ja asiakkuudenhallinnan avulla. (Verkkokauppaopas, 2015)

Verkkokauppa on vahvoilla B2C- eli kuluttajamyynissä, mutta B2B-myyntissä ostoprosessit ovat usein monisyisempiä, koska ne edellyttävät erilaisia tuotteita, palveluita ja räätälöintiä. Eleonore Lundell kirjoittaa Someco Oy:n blogissa ”B2C- ja B2B-liiketoiminnan tavoitteet sosiaalisen median strategiassa” siitä kuinka B2B-ostoprosessit ovat tyypillisesti pidempikestoisia, ja päätöksentekijöitä on useita. B2B-kaupassa tarjotaan monesti palveluita tuotekaupan yhteydessä, ja palvelun tai tuotteen hinta on yleensä korkeampi kuin kuluttajakaupassa.

## 2.9 Palveluliiketoiminta

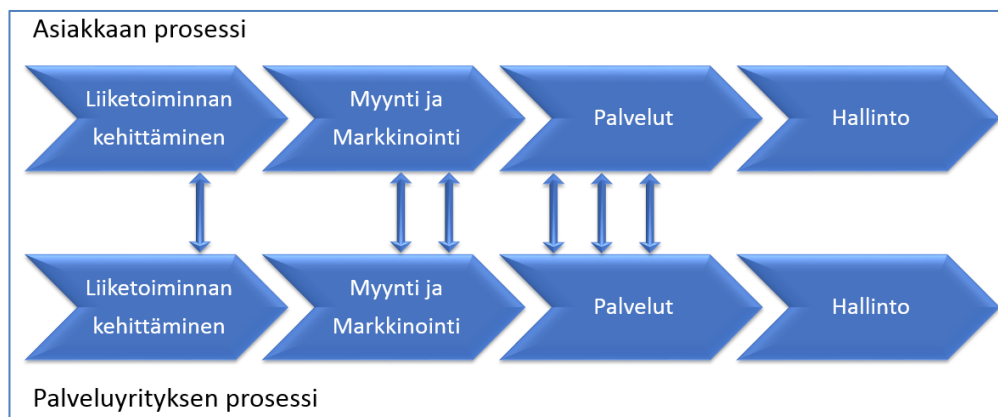
Palveluliiketoimintaan siirryttäessä myyntiorganisaation täytyy muuttua tuotelähtöisestä mynnistä asiakaslähtöiseen myyntiin. Asiakaslähtöisessä mynnissä on olennaista ymmärtää asiakkaan kokema arvo ja kuinka se saadaan syntymään. Tuotelähtöisessä mynnissä myyjä korostaa tuotteeseen liittyviä toiminnallisuuksia, ja asiakas saa näennäistä arvoa ostaessaan tuotteen. Palveluja on myyty vertaamalla palveluiden hintaa ja laatua, sen vuoksi puhutaan edelleen hinta-laatu-suhteesta. Asiakaslähtöisessä mynnissä tämä ajattelutapa haastetaan. (Arantola, Simonen, 2009, 2)

Hinnoittelustrategian tavoitteet ja lähtökohdat kannattaa suunnitella etukäteen. Hinnoittelun perusteena on huomioitava itse palvelu, sen laatu, kilpailijoiden hintataso, yrityksen imago, sekä hintamielikuva. Hinnoittelussa kannattaa ottaa huomioon myös erilaiset asiakassuhteet, kuten avainasiakkuudet ja kertaluontoiset asiakkuudet. (Sipilä 1999, 82,85)

Palvelua tarjoavien yritysten täytyy ymmärtää omia ja asiakkaan prosesseja, koska asiakkaalle syntyy arvoa myyjäyrityksen ja asiakkaan välisten prosessien yhteydestä (Arantola, Simonen, 2009, 3). Sipilän mukaan yritykset ostavat asiantuntijapalveluita silloin, kun omat resurssit loppuvat kesken. Asiantuntijapalveluiden lähtökohtana onkin

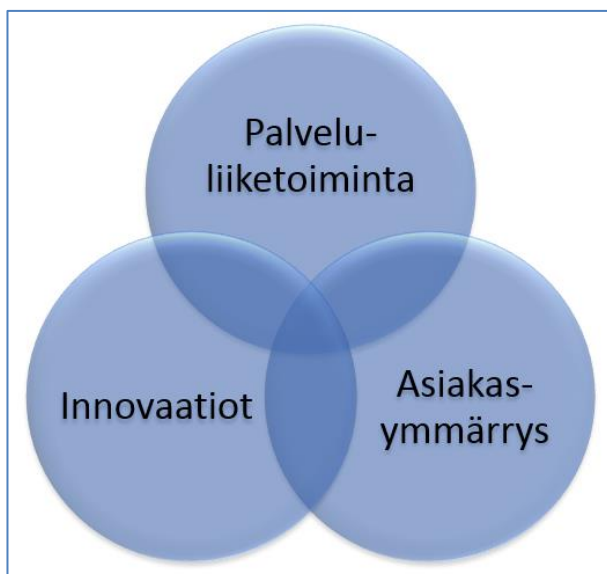
tarjota asiakkaalle ratkaisua ongelmaan, ja samalla maksimoida hyötyjä sekä minimoida riskejä. (Sipilä 1998, 12–13)

Kuviossa 14 on tyypillinen tilanne, jossa näkyy palvelua tarjoavan yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Kuvasta voidaan päätellä ne tilanteet, joissa palvelua tarjoavan yrityksen ja asiakkaan väliset prosessit kohtaavat, ja kuinka asiakkaan omia prosesseja voitaisiin tukea enemmän. (Arantola, Simonen, 2009, 3)



Kuvio 14. Asiakkaan ja palveluyrityksen prosessit kohtaavat (Arantola, Simonen, 2009, 3)

Asiakaslähtöisen palveluliiketoiminnan edistäminen edellyttää asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä, ja kompetenssia kehittää palveluliiketoiminnan eri osa-alueita tämän tietämyksen pohjalta. Palveluja tarjoavien yritysten menestyksen edellytys on kehittää havainnoista ja ideoista kannattavaa ja kustannustehokasta palveluliiketoimintaa. Kuviossa 15 on palveluliiketoiminnan kehitys jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: asiakasymmärryksen johtamiseen, palveluliiketoiminnan kehittämiseen ja innovaatioiden johtamiseen. Nämä osa-alueet ovat toistensa subventioita, ja takaavat palveluliiketoiminnan jatkuvan kehityksen. Kehitystä ei tapahdu ilman asiakkaiden ja palvelumyyjän välistä yhteistyötä ja asiakasymmärrystä. (Arantola, Simonen, 2009, 4)



Kuvio 15. Palveluliiketoiminnan kehityksen kolme keskeistä osa-aluetta (Arantola, Simonen, 2009, 4)

Jotta asiakaslähtöistä palveluliiketoimintaa voidaan kehittää, täytyy asiakasyrityksen toiminnasta ja haasteista olla riittävästi tietoa. Kehitysprosessi alkaa vasta silloin, kun tiedetään onko palvelulle olemassa kysyntää, eli löytyykö asiakkaita, joiden kanssa palvelua voidaan lähteä kehittämään. Palveluja tarjoavan yrityksen on tiedettävä, mistä palveluista asiakkaat ovat valmiita maksamaan, ja mistä palveluista on hyötyä ja arvoa asiakkaan liiketoiminnalle. Palveluista muodostuu kustannuksia tuottamisen ja hankkimisen yhteydessä, joten palvelun tuottaminen kannattavaksi on edellytys palvelun käyttöön ottamiseksi. (Arantola, Simonen, 2009, 6, 10).

## 2.10 Markkinointi

Markkinointi on käsitteenä laaja. Käyn tässä työssä tiivistetysti läpi markkinoinnin ja myynnin välistä vuorovaikutusta, sekä yrityksen markkinointistrategiaan liittyviä toimenpiteitä, kuten markkinointisuunnitelmaa.

Markkinointistrategiassa syvennyttään erilaisten markkinointitoimenpiteiden avulla asiakkaiden tarpeisiin ja asiakassegmentointiin. Myyntistrategiassa keskitytään enemmän yksittäisiin asiakkaisiin ja asiakassegmentteihin, asiakasarvon personointiin sekä myyntisuunnitelmiin. (Donaldson 2007, 4–6.)

Jobber, D., Lancaster, G (2015) mukaan ei ole olemassa vakiintunutta tapaa luoda ihanteellista markkinointisuunnitelmaa. Prosessi ei ole helppo, koska jokainen tilanne on ainutlaatuinen, ja suunnitelma koostuu joukosta loogisia vaiheita. Esimerkiksi miten yritys haluaa näkyä markkinoilla ja mitä yritys on valmis tekemään näkyvyyden eteen (taktiikka) tai miten yritys aikoo päästä myyntistrategian mukaiseen tavoitteeseen.

Markkinoinnin ja myynnin yhteistoiminta on kasvamassa. Myynnin tehtävänä on selvittää asiakkaiden toiveet ja tarpeet, ja tätä kautta löytää potentiaalisia ostajia. Markkinoinnin tehtävänä on tukea myyntiprosessia luomalla houkuttelevaa sisältöä eri markkinointikanaviin. Ne myyntiorganisaatiot, joilla on vahva vuorovaikutussuhde asiakkaaseen, ja jotka parhaimmillaan ylittävät asiakkaan odotukset, menestyvät hyvin myyntitoiminnassaan. (Nortio 2015, 36–37.)

Markkinoinnin ja myynnin on syytä toimia yhteistyössä, koska asiakas näkee ne samana asiana. Yrityksen taloudellinen suorituskyky heikkenee, mikäli markkinointia ja myyntiä ei saada toimimaan yhteisen päämäärän hyväksi. Markkinointi mielletään tyypillisesti strategiseksi ajatteluksi ja myynnin osuus on operatiivista toimintaa. Pahimmillaan myynti kokee markkinoinnin esteeksi myynnille, ja markkinointi kokee, ettei myynti toteuta heidän strategiaansa. Siksi on tärkeää, että myynti ja markkinointi toimivat yhdessä, ja kehittävät yhteistä toimintaa. (Rogers 2007, 199–202.)

Yritykset ovat usein myynti- tai markkinointisuuntautuneita. Markkinointisuuntautuneissa yrityksissä markkinoinnin merkitys on suuri, ja siihen panostetaan enemmän kuin myyntiin. Myynti nähdään näissä yrityksissä vain yhtenä osana markkinointia. Myyntisuuntautuneissa yrityksissä myynnin merkitys on suurempi, ja myynti on suunniteltu toimimaan tehokkaasti. Näissä yrityksissä markkinointi koetaan vain yhdeksi osaksi myyntiä. Joissakin yrityksissä myynti ja markkinointi hoidetaan ammattitaitoisesti ja molempiin osa-alueisiin kiinnitetään tasapuolisemmin huomiota. Myyntiä tukevat markkinointiaktiviteetit ja myyntitoimenpiteiden huomioon ottaminen markkinoinnissa ovat vaikutuksiltaan tuloksellisinta toimintaa. (Jobber & Lancaster 2009, 36–41.)

### 3 MEDIATRADE OY

Mediatrade Oy on yksityinen yritys, joka aloitti toimintansa vuonna 1987. Mediatrade Oy toimittaa asiakkailleen ammattikäyttöön tarkoitettuja kuva-, ääni- ja valaisujärjestelmiä sekä yksittäisiä tuotteita. Mediatrade Oy:n asiantuntijat suunnittelevat asiakkaille sopivat digitaalisen median tuotanto-, jakelu- ja hallintajärjestelmät.

Mediatrade Oy edustaa yli 50 toimittajaa ja valmistajaa Suomessa ja Baltiassa. Asiakkaille myydään yksittäisiä tuotteita sekä kokonaisratkaisuja, ja asiantuntijat pyrkivät löytämään oikeat tuotteet asiakkaiden tarpeisiin.

#### 3.1 Organisaatio

Mediatrade Oy:n organisaatio on jakautunut neljään eri lohkoon: tuotantojärjestelmiin, tuotantovälineisiin, jälkituotantoon ja jakeluun. Jokaisella loholla on omat asiantuntijat ja vastuhenkilöt.

Mediatrade Oy:ssä on 15 asiantuntijaa, joilla on monipuolinen osaaminen, ja mittava, pitkän kansainvälisen toiminnan myötä kehittynyt kontaktiverkosto. Työ edellyttää hyvää koulutustasoa ja aikaisempaa työkokemusta vastaavista työtehtävistä.

##### 3.1.1 Organisaation ydin- ja tukiprosessit

Mediatrade Oy:n ydinprosessi on toimittaa asiakkailleen ammattikäyttöön tarkoitettuja kuva-, ääni- ja valaisujärjestelmiä, sekä yksittäisiä tuotteita. Yrityksen tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen.

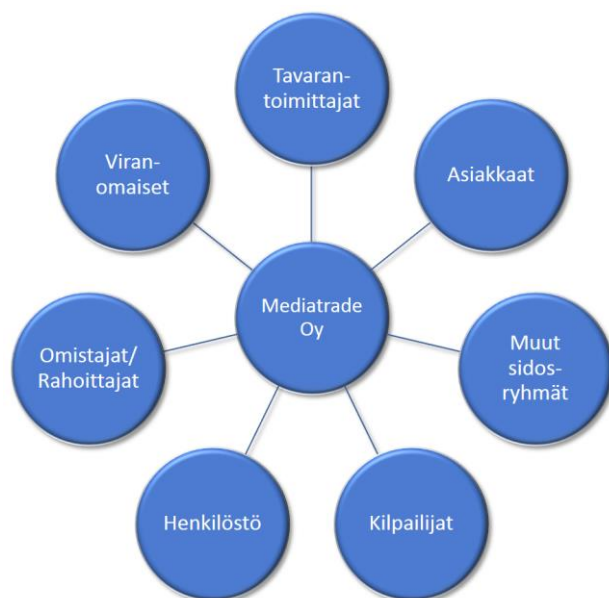
Mediatrade Oy:n tukiorganisaatioita ovat muun muassa taloushallinto, työterveyshuolto, tietotekniikkatuki ja logistiikkapalvelut. Taloushallinto hoidetaan sisäisesti, työterveyshuolto on ulkoistettu, tietotekniikkatukeen haetaan satunnaisesti apua talon ulkopuolelta ja logistiikkapalveluissa hyödynnetään eri toimijoita.



### 3.1.2 Sidosryhmät

Mediatrade Oy ei myy asiakkaille ainoastaan yksittäisiä tuotteita, vaan myös toimivia kokonaisuuksia, jotka ovat suunniteltu ennakkoon, ja joista on sekä taloudellista että tuotannollista hyötyä asiakkaille. Mediatrade Oy myy lisäksi päämiesten tukisopimuksia ja -palveluita. Mediatrade Oy tarjoaa jälkituotannossa (Post Production) käyttötuki-palveluita muun muassa Yleisradiolle. Perinteisesti asiakkaita ovat olleet isot ja pienemmät tuotantotalot, kaupalliset ja julkiset televisiokanavat, kuten Yleisradio Oy, MTV, Nelonen, sekä elokuva-alan vuokraamot.

Mediatrade Oy:llä on useita sidoryhmiä (kuvio 16). Yrityksen toiminnan kannalta tavarantoimittajat ovat tärkeässä roolissa. Jos tuotteet ja tavarat eivät kulje, se vaarantaa yrityksen liiketoiminnan. Asiakkaat ovat myös tärkeässä roolissa, mikäli asiakkaita ei ole, rahaa ei tule kassaan. Kilpailijoiden toimintaa pitää seurata säännöllisesti, ei pelkästään kotimaisten toimijoiden, vaan globalisaation myötä myös ulkomaisten toimijoiden. Kaupankäynnin vapautumisen myötä ostaminen on helpottunut ja kuluttajat ja yritykset voivat ostaa tavaroita ja tuotteita ympäri Eurooppaa. Erityisesti kansainväliset verkkokaupat painavat hintoja alaspäin ja luovat painetta perinteisille kivijalkakaupoille.



Kuvio 16. Mediatrade Oy:n sidosryhmät

Henkilöstön hyvinvoinnista täytyy pitää huolta, ja henkilöstöön liittyvistä velvotteista. Mediatrade Oy:n talous on vakaalla pohjalla ja omavaraisuusaste on korkea. Yrityksellä ei ole velkaa, joten omistajat eli rahoittajat ovat hoitaneet työnsä hyvin.

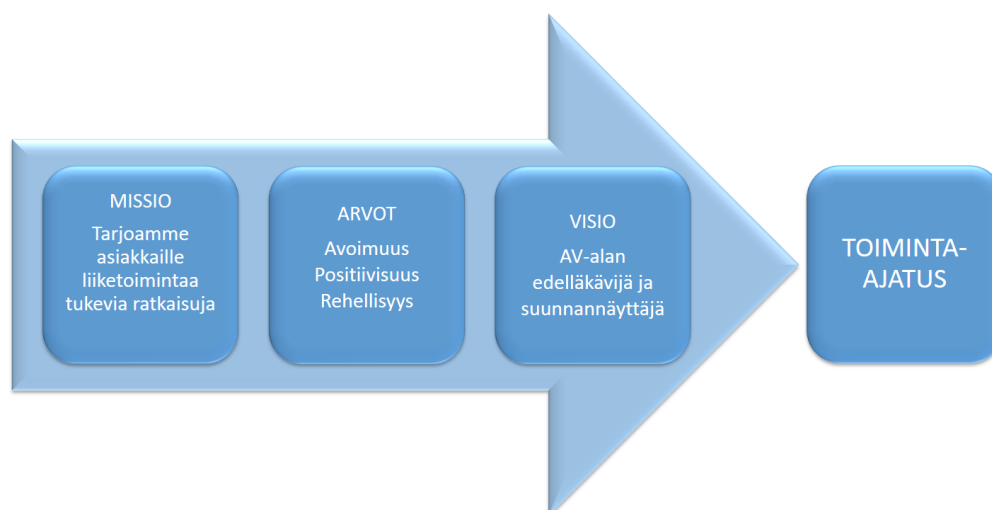
### 3.2 Toiminta-ajatus

Televisioala on jatkuvan muutoksen kourissa. Teräväpiirtotekniikka, massamuistit ja suuret kaistanopeudet ovat esimerkkejä teknologian harppauksista. Merkittävämpää on niiden sallimat muutokset sekä tuotantoprosesseissa, joissa tiedostopohjaisuus tuo omat haasteensa, että loppukuluttajien käyttäytymisessä, jossa nettivideot ja maksukanavat pirstovat entisestään asiakaspohjaa.

Mediatrade Oy:n strategia on olla oman alansa edelläkävijä. Mediatrade Oy edustaa ja myy audio-visuaalisen (av) -alan tuotteita, joiden hinta ja laatu on korkea. Työntekijöitä pyritään kouluttamaan jatkuvasti asiantuntemuksen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Mediatrade Oy:ssä noudatetaan omien palvelujen laatukriteereitä, ja suhtaudutaan yhteistyöhön ja verkostoitumiseen positiivisesti.

Mediatrade Oy:ssä tiedetään, että vaikka edelläkävijän rooli ei aina ole helppoa, se on myös palkitsevaa. Siksi Mediatrade Oy haluaa tarjota uusimmat ratkaisut asiakkailleen myös jatkossa.

Yrityksen johdon toiminta-ajatuksena on tukea yrityksen ydintoimintoja ja perustehtävää. Mediatrade Oy:ssä missiosta, arvosta ja visiosta muodostuu toiminta-ajatus (Honkala ym. 2010, 99). Mediatrade Oy:n toiminta-ajatuksena (kuvio 17) on tukea nykyisten ja uusien asiakkaiden liiketoimintamallien kehittymistä olemalla av-alan edelläkävijä ja tarjoamalla asiakkailleen uusimmat ratkaisut.



Kuvio 17. Mediatrade Oy:n toiminta-ajatus

### 3.3 Myynnin nykytila

Mediatrade Oy ei myy asiakkaille vain yksittäisiä tuotteita (laatikkokauppaa), vaan toimivia kokonaisuuksia ja palveluita, jotka ovat suunniteltu ennakkoon, ja joista on sekä taloudellista että tuotannollista hyötyä asiakkaille. Mediatrade Oy tarjoaa siis jo nyt palvelua ja arvoa asiakkaille. Tukisopimusten ja palveluiden osuus liikevaihdosta on tällä hetkellä noin 10%.

Jälkituotannossa (Post Production) Mediatrade Oy tarjoaa käyttötukipalveluita muun muassa Yleisradiolle, sen sijaan yksityissektorin asiakkaiden laitteiden käyttötuki (etähallinta ja monitorointi) on määrällisesti vähäistä.

Asiakkaiden tarpeet ovat usein hektisiä, esimerkiksi vuokrafirmit ottavat yhteyttä samana päivänä, kun tarvitsevat tuotteen. Näissä tilanteissa joustavuus on tärkeä asia. Välillä käykin niin, että se tuote jota asiakas tarvitsee, ei löydy suoraan Mediatrade Oy:n varastosta.

Mediatrade Oy:n myyntiedustaja kävi asiakastarpeita läpi erään vuokrafirman päättäjän kanssa, ja esitti toiveen, että he listaisivat niitä tuotteita, joiden suhteen tulee tyypillisesti pikaisia tarpeita. Selvisi, että listan tekeminen ei ole helppoa asiakkaalle, koska he eivät itsekään tiedä, mitä tuotetta he tulevat tarvitsemaan, tai mikä osa kamerajalustasta hajoaa kesken kuvausten.

Mediatrade Oy on sijoittanut demokalustoon paljon pääomaa, jota voisi hyödyntää myös taloudellisessa mielessä. Päämiehet asettavat omia ehtojaan demolaitteiden suhteen, esimerkiksi demolaitteita ei saa myydä tietyn aikarajan sisällä. Suunnittelen opinnäytetyön kehitysehdotus-osiossa uutta palvelua (varalaittepalvelu), jonka avulla demolaitteita voitaisiin hyödyntää enemmän.

Mediatrade Oy:ssä löytyy osaamista laajalta rintamalta, mutta sisäistä viestintää ja tiedon jakamista voisi olla nykyistä enemmän, tai niiden pitäisi olla paremmin organisoitua. Koulutusmateriaalia on kerätty paljon, mutta aikaa uuden oppimiselle löytyy vähän. Kokonaistoimituksissa Mediatrade Oy tarjoaa käyttökoulutukset ja dokumentoinnit. Toimitukset luovutetaan asiakkaalle aina henkilökohtaisesti.

Palveluliiketoiminnan pohjustamiseksi tehtiin vuoden 2016 syksyllä koko henkilökunnalle kompetenssikyselynä osaamiskartoitus. Kompetenssikyselyn jatkona pidetään henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ja tehdään tarvittava kehityssuunnitelma.

### 3.4 Myynnin tavoitetilä

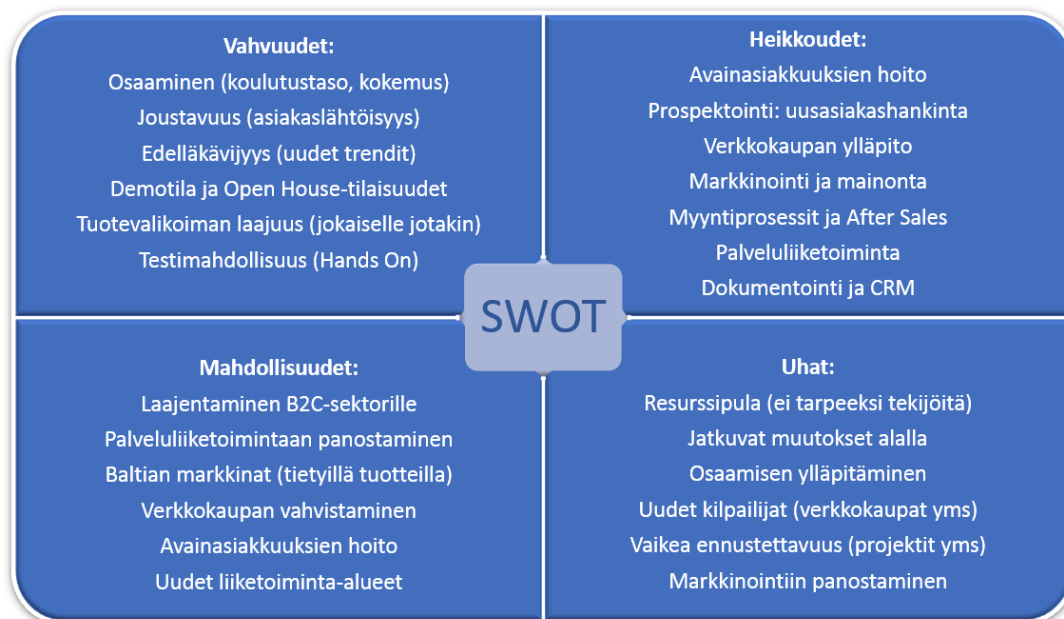
Mediatrade Oy:n tavoitteena on kehittää yrityksen omia palveluita ja tukisopimuksia ja kasvattaa palveluiden osuutta yrityksen liikevaihdosta vähintään 20%:n. Tämä vaatii liiketoiminta- ja myyntistrategiaa, sekä suunnitelmallisuutta.

Tavoitteena on löytää uusia asiakkaita, joille voidaan tarjota muun muassa konsultointipalveluita. Myös olemassa olevien asiakkaiden tarpeet täytyy analysoida. Jälkituotannon osalta asiakkaiden laitteiden etähallintaan ja monitorointiin täytyy löytää oikeat ja toimivat työkalut ja palvelua pitää tarjota laajasti.

Tukipalvelut mahdollistavat lisäkauppoja, ja toisaalta tuotemyynnissä voidaan aina tarjota tukipalveluita. Uusia ajatuksina ja ideoina on tullut muun muassa tukipalvelut striimauksen osalta, Mediatrade Oy:n oma pilvipalvelu, varalaittepalvelu, yhteistyö eri sidosryhmien kanssa (oppilaitokset, yhdistykset, alan yritykset, kilpailijat), osaamistason (myyjien) tarkempi analysointi palveluliiketoiminnan osalta, sekä palvelukonseptin myötä lisäresurssien kartoitus ja tarvittavat rekrytoinnit.

### 3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä (kuvio 18) käydään läpi niitä asioita, jotka koetaan Mediatrade Oy:n osalta vahvuuksiksi, mahdollisuuksiksi, heikkouksiksi ja uhiksi. Lopuksi analysoidaan tulokset ja tehdään tarvittavat johtopäätökset.



Kuvio 18. Mediatrade Oy:n SWOT-analyysi

### 3.5.1 Vahvuudet

Yrityksen johto korostaa sitä, että Mediatrade Oy on itseoppiva organisaatio. Työntekijät ovat pääsääntöisesti korkeasti koulutettuja ja henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti. Päämiehet järjestävät koulutustilaisuuksia joko omissa tiloissaan, tai Mediatrade Oy:n demotiloissa.

Mediatrade Oy:ssä ollaan perinteisesti oltu joustavia. Kyseessä on kuitenkin pieni organisaatio, jolla ei ole varaa heittäytyä turhan jäykäksi ja byrokraattiseksi. Asiakas saa aina yksilöllisen palvelun ja asiakkaan tarpeita kuunnellaan.

Mediatrade Oy tunnetaan edelläkävijänä ja yritys onkin tuonut lukuisia innovaatioita ensimmäisenä Suomeen: virtuaalistudiot, NL-editointi, DVD-koostaminen, LED-valaisu, tiedostopohjaisuus, verkotetut arkistot, IPTV-jakelu ja tilausvideojärjestelmät.

Mediatrade Oy:ssä on uudet nykyaikaiset demotilat, jossa on esillä laaja valikoima uusia tuotteita, joita saa vapaasti testata ja tutkia. Demotilassa järjestetään säännöllisesti Open House ja Hands-on -tilaisuuksia, joissa asiakkaat pääsevät keskustelemaan päämiesten asiantuntijoiden kanssa, ja saavat hyviä vinkkejä.

### 3.5.2 Heikkoudet

Mediatrade Oy:ssä on kehitettävää erityisesti avainasiakkuuksien (KAM = Key Account Management) hoidossa. Asiakkaita ei tavata säännöllisesti ja avainasiakkuuksiin ei olla nimetty vastuuhenkilöitä.

Uusien asiakkuuksien kartoittaminen (prospektointi) ja strategisten asiakkuuksien hallinta ja johtaminen on puutteellista johtuen aikatauluongelmista, resurssien puutteesta ja sekavista tietojärjestelmistä. Nykyiset tietojärjestelmät eivät tue kunnollista prospektointia tai asiakkuuksien hallintaa. Muun muassa CRM-järjestelmä puuttuu.

Verkkokaupan ylläpito on vaivalloista, koska verkkokaupan käyttöliittymä on kömpelö ja verkkokaupan ylläpitoon ei olla satsattu riittävästi resursseja. Markkinointi ja mainonta on sattumanvaraista, ja se vaikuttaa myös verkkokaupan kannattavuuteen.

Myyntiprosessit ovat puutteelliset ja usein niitä ei ole ollenkaan. After Sales on hoidettu puutteellisesti, ja usein asiakas unohdetaan heti kaupan jälkeen.

Palveluliiketoiminta on tällä hetkellä lähinnä projektien jälkihoitoon liittyvää palvelua. Joillakin jakelun tuotteilla on valmistajan puolesta tukisopimuksia, mutta esimerkiksi kameraliiketoiminnassa ei tarjota tällä hetkellä palveluita.

### 3.5.3 Mahdollisuudet

Mediatraden Oy:n tuotevalikoima on kattava ja verkkokauppa ja kivijalkakauppa antavat mahdollisuuksia kannattavaan B2C-liiketoimintaan. Yksityisten kuluttajien osuus on kasvamaan päin varsinkin ns. laatikkomyynnissä.

Av-alalla on nähtävissä sama trendi, mitä tapahtui IT-alalla. Tuotemyynnistä saatava kate kutistui kilpailun myötä niin paljon, että palvelut otettiin osaksi liiketoimintaa. Palveluista saatava kate on parempaa, ja se nähdään mahdollisuutena myös Mediatrade Oy:ssä.

Mediatrade Oy:llä on asiakkaita Suomessa, Virossa ja Latviassa. Baltian markkinoilla on potentiaalia, tosin sielläkin on kilpailu lisääntynyt. Myös Baltian markkinoille voidaan tarjota palveluita, joita muut eivät pysty tarjoamaan kattavasti.

Palveluliiketoimintaa täytyy kehittää, ja otan erityisesti tämän huomioon kehitysehdotukset osiossa.

Verkkokauppaan täytyy kehittää, koska tällä hetkellä verkkokaupan osuus Mediatrade Oy:n liikevaihdosta on vain 1-2% luokkaa. Olemassa olevat tuotteet ja ratkaisut mahdollistavat verkkokaupan kasvun. Hinnoittelemalla tuotteet oikein ja markkinoimalla verkkokauppaa, saadaan uusia asiakkaita ja lisää liikevaihtoa.

Avainasiakkuuksiin ja asiakaspolkustrategiaan täytyy panostaa enemmän, koska sitä kautta Mediatrade Oy:llä on mahdollisuus päästä käsiksi isompiin projekteihin, jotka tuovat enemmän katetta ja liikevaihtoa.

#### 3.5.4 Uhat

Mediatrade Oy:ssä osaaminen (tiedon jakaminen) on kapealla pohjalla. Mikäli yksittäinen asiantuntija sairastuu tai vaihtaa työpaikkaa, hänelle on vaikea löytää korvaajaa. Esimerkiksi tuotantolaitepuolella asiantuntijat käsittelevät satoja myynticaseja vuositasolla, ja ylläpitävät verkkokauppaa.

Av-ala on jatkuvan muutoksen kourissa, SD (Standard Definition) -kuvatekniikasta ollaan vasta siirrytty HD (High Definition) -kuvatekniikkaan, ja nyt jo puhutaan UHD-, 4K- ja 8K-resoluutioilla toteutetusta kuvatekniikasta. HDR (High Dynamic Range) ja IP-tekniikka kehittyvät vauhdilla. Mediatrade Oy:n täytyy pysyä muutosten tahdissa mukana, ja mielellään olla muutosten edellä. Tämä edellyttää työntekijöiltä osaamisen jatkuvaa ylläpitoa, mikä ei ole itsestäänselvyys.

Uusia kilpailijoita tulee jatkuvasti. Kaupankäynnin vapautumisen myötä ostaminen on helpottunut ja kuluttajat ja yritykset voivat ostaa tavaroita ja tuotteita ympäri Eurooppaa. Erityisesti kansainväliset verkkokaupat painavat hintoja alaspäin ja luovat painetta perinteisille kivijalkakaupoille. Muun muassa verkkokauppajätti Amazon on tulossa Pohjoismaiden markkinoille, ja tämä tulee vaikuttamaan myös Suomen markkinoihin.

Projektien ennustettavuus on vaikeaa. Esimerkiksi koululaitosten av-projektit riippuvat usein EU-rahoituksesta (ESR = Euroopan sosiaalirahasto). Yleisradion isommat projektit ovat taas riippuvaisia poliittisista päätöksistä.

Mediatrade Oy investoi maltillisesti markkinointiin ja mainontaan. Mikäli näin tehdään myös jatkossa, on mahdollista, että kilpailijat saavat paremman näkyvyyden ansiosta markkinoille paremmin jalansijaa, ja esimerkiksi kameramyynä alkaa hiipumaan.

### 3.6 Johtopäätös

Mediatrade Oy:ssä on osaamista, mutta se on kapealla sektorilla ja haavoittuvaa. Pienen yrityksen etuna on joustavuus ja asiakkaan tarpeita kuunnellaan. Mediatrade Oy on edelläkävijä, mutta se edellyttää jatkuvaa uusien asioiden oppimista ja omaksumista. Uudet demotilat ovat toimivat ja asiakkaat pääsevät siellä tutustumaan ja testaamaan laajaa valikoimaa tuotantovälineitä. Open Housen ja Hands On -tilaisuudet luovat lisäarvoa.

Mediatrade Oy:ssä ei ole CRM-järjestelmää ja se heijastuu muun muassa asiakkuuksien hallintaan ja uusasiakashankintaan. Asiakaspolkustrategia puuttuu, ja avainasiakkuuksiin ei olla panostettu riittävästi.

Myyntiprosessit ovat riittämättömiä, muun muassa myyntistrategiaa ei olla tehty viime vuosina. Jälkimyynti (After Sales) on heikkoa ja kaupan jälkeen asiakkaat unohdetaan helposti. Verkkokaupan ylläpitäminen on vaivalloista ja resursseja ei olla varattu riittävästi ylläpitotehtäviin. Olemassa olevat tuotteet ja ratkaisut mahdollistaisivat verkkokaupan kasvun.

Kilpailu on kovaa ja Euroopassa kaupankäynnin vapautumisen myötä mahdollisuudet tavaroiden ja tuotteiden ostamiseen ovat helpottuneet. Tämän tilanteen hyödyntävät yksityiset ja yritykset.

Mediatrade Oy:ssä haasteina ovat muun muassa strategian jalkauttaminen, siihen sitoutuminen ja av-alan projektien ennakointi. Yrityksessä on tehty monia asioita oikein. Uudet toimitilat sijaitsevat keskeisellä paikalla ja demotilassa on ensisijaiset myyntituotteet esillä ja testattavissa. Säännöllisin väliajoin järjestetyt Open House -tilaisuudet keräävät yhteen uusia ja vanhoja asiakkuuksia, ja toimivat mahdollisuutena verkostoitumiseen. Päämiehet järjestävät koulutuksia, joihin henkilöstö osallistuu säännöllisesti. Mediatrade Oy tarjoaa myös hyvät rahoitusmahdollisuudet (leasing, Mediatrade-raha, korttipääte, laskutus vakioasiakkaille). Liiketoiminta on kasvanut



voimakkaasti tuotantolaitepuolella, ja tätä tukee uusi verkkokauppa, jossa kaikki myytävät tuotteet ovat kuvattu suomenkielisillä tuoteselostuksilla. Tuotevalikoiman laajuus ja laatutaso auttaa myynnissä. Lisäksi yhteistyö yhdistysten, päämiesten, viranomaisten ja yritysten kanssa sujuu mutkattomasti.

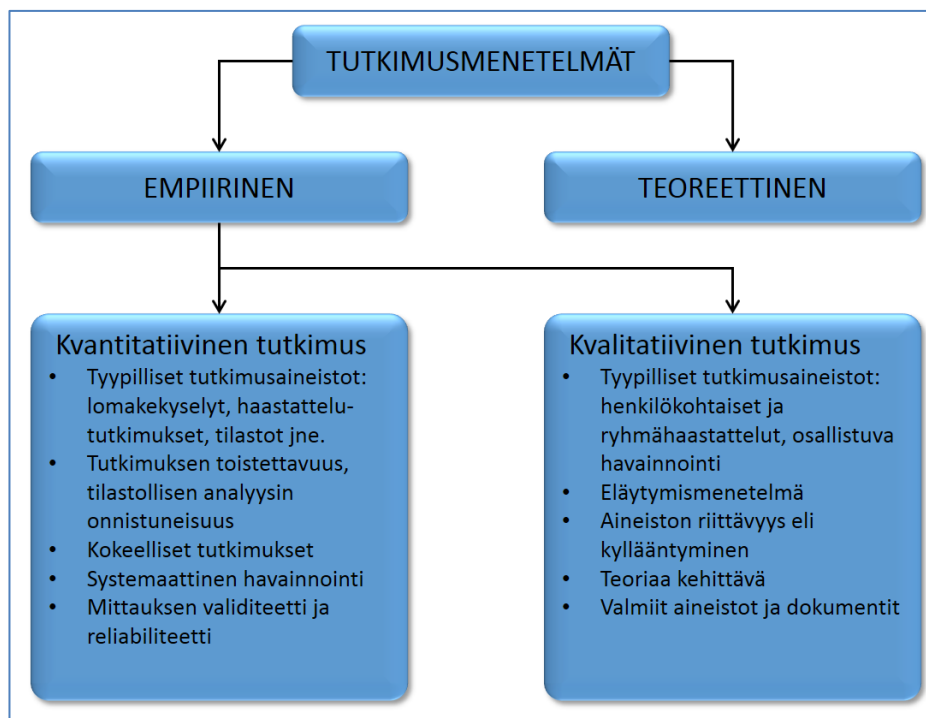
Korjattavia asioita ovat muun muassa uusien asiakkuuksien kartoittaminen, eli prospektointi. Prospektointi on puutteellista johtuen asiakkuudenhallinnan puutteista sekä aikataulu- ja järjestelmäongelmista. Nykyiset datajärjestelmät ovat sekavat, esimerkiksi CRM-järjestelmä puuttuu kokonaan, ja olemassa olevien järjestelmien hyödyntäminen on jäänyt vähälle käytölle niiden vaikea-käyttöisyyden vuoksi. Markkinointi on sattumanvaraista, eikä siihen ole panostettu riittävästi resursseja. Tuotevalikoimassa on korjattavaa, koska myynnissä on paljon samankaltaisia tuotteita ja niitä tarjoavia päämiehiä. Verkkokaupan ylläpito on haasteellista resurssipulan vuoksi, ja palveluliiketoimintaan pitää panostaa enemmän.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Kaikki tutkimukseen sisältyvät kaaviot, graafit ja kuvat liittyvät Mediatrade Oy:n liiketoimintaan. Tutkimus sisältää kolme keskeistä tutkimuskysymystä, joihin haetaan vastausta. Ensinnäkin, millaisia tavoitteita ja tarpeita Mediatrade Oy:llä on kamera- ja tuotantolaitemyynnin kehittämiseksi. Toiseksi, mitä lisäarvoa myyntistrategialla ja myyntiprosesseilla saavutetaan. Kolmanneksi, miten palveluliiketoimintaa voitaisiin kehittää.

### 4.1 Tutkimus- ja mittausmenetelmät

Tieteellinen tutkimustoiminta jakautuu teoreettiseen (kirjoituspöytätyö tutkimukseen) ja empiiriseen (havainnoivaan) tutkimukseen. Empiirinen tutkimus jakautuu kvantitatiiviseen (määrälliseen) ja kvalitatiiviseen (laadulliseen) tutkimukseen (kuviot 19). Tutkimusmenetelmät eivät ole toisiaan poissulkevia. Samassa tutkimuksessa voidaan käyttää molempia tutkimusmenetelmiä toisiaan täydentäen. (Heikkilä 2008, 13, 16.) Tuomivaaran mukaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen raja on usein käsitetty hyvin erilaisiksi, johtuen niihin liitettyjen maailmankuvien tai ontologisten sitoumusten erilaisuudella. (Tuomivaara 2005, 28)



Kuvio 19. Tutkimusmenetelmät (Heikkilä 2008, 13.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, tarkoitusta ja merkitystä erilaisilla menetelmillä. (Jyväskylän Yliopisto 2015)

Tutkimusaineistoa kerätään muun muassa otannan avulla, ja haastattelu on yleinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tekemään yleistyksiä ja löytämään aineiston pohjalta merkityksellisiä teemoja. (Sjöberg 2016.)

Laadullinen tutkimus on syytä tehdä kohteesta, joka on niin jäsentymätön, ettei siitä kannata lähteä tekemään määrällistä tutkimusta.

Määrällisessä eli kvantitatiivisessä tutkimusmenetelmässä tietoa tulkitaan numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä antaa yleisen kuvan mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen, kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. (Vilka 2007, 14.) Heikkilän (2008, 15) mukaan kvantitatiivinen tutkimus perustuu tilastollisiin menetelmiin, joten sitä voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on selittää, kuvata, kartoittaa, ennustaa ja vertailla asioita, ominaisuuksia ja ilmiöitä. (Vilka 2007, 18.)

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimus perustuu empiiriseen, eli havainnoivaan tutkimukseen. Tiedonhankintamenetelmänä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tutkimusaineiston keruu tapahtuu Mediatrade Oy:n ERP- eli toiminnanohjausjärjestelmästä (Visma Nova) käsin. Havainnot kerätään koko perusjoukosta, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Raportit ja tilastot tallennetaan taulukkolaskentakaavioihin (excel) Visma Novan myyntireskontrasta ja varastokirjapidosta.

Tutkimusaineistona on Mediatrade Oy:n kamera- ja tuotantovälinemyynti vuosilta 2013–2017. Tarkempia otoksia kerätään myös kamera- ja tuotantovälinevalmistajien sekä yksittäisten tuotteiden osalta. Aineiston kuvaaminen tapahtuu graafeilla, tunnusluvuilla, jakaumilla ja taulukoinnilla. Valmiiksi muokattu aineisto analysoidaan, eli tehdään tarvittavat vertailut ja riippuvuudet.

## 4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tietojen keruu ja analyysi tehdään excel pivot-tilukoiden ja funktioiden avulla. Analyysissä haetaan vastauksia tutkimuskysymysten lisäksi alakysymyksiin. Alakysymyksiä joihin haetaan vastausta ovat mikä on kameroiden kokonaismyynnin jakauma (euroissa ja kappalemäärissä), mikä on kameramyynnin osuus kokonaisliiketoiminnasta, kuinka paljon kameramyynti on kehittynyt valmistajittain kvartaali- ja vuositasolla (euroissa ja kappalemäärissä), mikä on vaikuttanut kameramyynnin kehitykseen, millä tavalla kameramyynti on vaikuttanut tuotantovälinemyyntiin, mikä on kameramyynnin vaikutus huolto- ja back office -toimintoihin, sekä miten/miksi tuotteen elinkaari vaikuttaa kameramyyntiin.

Saadun tiedon perusteella analysoidaan lisäksi miten demolaitteita voitaisiin hyödyntää taloudellisemmin, kuinka kameramyynti ja palveluliiketoiminta voitaisiin yhdistää, miten kameroihin liittyvä palveluliiketoiminta tuotteistetaan, miten myyntistrategiaa ja prosesseja voidaan kehittää, kuinka asiakkuuksia voidaan hallita paremmin, sekä miten markkinointia ja viestintää voidaan kehittää.

#### 4.3.1 Kamera- ja tuotantovälinemyynti

Kamera- ja tuotantovälinemyynti on kasvanut vuosien 2013–2017 aikana (liite 1). Myynnin kehitys näkyy kokonaismyynnissä ja tuotekohtaisessa keskiarvomyynnissä. Kameramyynnin kasvu perustuu siihen, että Mediatrade Oy on tehnyt yhteistyösopimuksia tunnettujen valmistajien kanssa, ja ollut aktiivinen myynnissä ja markkinoinnissa. Valmistajat suunnittelevat ja julkaisevat uusia tuotteita kiihtyvällä tahdilla. Digitaalinen tekniikka kehittyy, ja asiakkaat (tuotantoyhtiöt, kuvaajat) haluavat uusinta kameratekniikkaa, joka tukee tämän päivän TV- ja lähetystekniikkaa.

Kvartaaleittain katsottuna myynnin kehityksen näkee selkeämmin (liite 2). Tietyt kvartaalit ovat tyypillisesti olleet parempia kuin toiset. Esimerkiksi vuoden viimeisimmällä kvartaalilla (Q4) tehdään merkittäviä investointeja muun muassa tuotantovälinetekniikkaan.

Kappalemääräinen myynti on nousussa, tosin sama kehitys ei näy niin selkeästi euromääräisessä myynnissä, jossa on enemmän vaihtelua. Tämä johtuu muun muassa siitä, että valmistajien mallistot muuttuvat, eivätkä uudet tuotteet vastaa hinnaltaan edeltäviä malleja. Kappalemääräinen myynnin nousu suhteessa euromääräiseen kertoo siitä, että Mediatrade Oy on myynyt suhteessa enemmän edullisempia tuotteita. Tämä vaikuttaisi olevan trendi myös tulevaisuudessa.

Tarkasteltaessa Mediatrade Oy:n kokonaismyyntiä ja tarjousten määrää (liite 3), huomaa että myyntitilausten määrä on kasvanut vuodesta 2013 vuoteen 2017. Sen sijaan tarjousten määrä on pysynyt suhteellisen vakiona. Laskelmassa on otettu huomioon vain ne tarjoukset, joista on tulostettu ja talletettu pdf-tiedosto. Sähköposti- ja suulliset tarjoukset eivät näy tässä tilastossa.

Kameramyynnin osuus liikevaihdosta (taulukko 1) on kasvanut 1,7 prosentista (2013) 11,5 prosenttiin (2017).

2013	2014	2015	2016	2017
1,7 %	11,1 %	5,9 %	12,5 %	11,5 %

Taulukko 1. Kameramyynnin osuus liikevaihdosta (Mediatrade Oy)

Taulukossa 2 on kamera- ja lisävarustemyynnin osuus liikevaihdosta. Laskelmassa on mukana vain se lisävarustemyynti, joka on tehty kamerakaupan ohella. Kokonaisliikevaihtoon sisältyy siis muutakin tuotantovälinekauppaa. Kamera- ja lisävarustemyynnin osuus liikevaihdosta on kasvanut 2,7 prosentista (2013) 18,5 prosenttiin (2017).

2013	2014	2015	2016	2017
2,7 %	17,2 %	10,2 %	18,2 %	18,5 %

Taulukko 2. Kamera- ja lisävarustemyynnin osuus liikevaihdosta (Mediatrade Oy)

Kamera- ja lisävarustemyynnin osuus Mediatrade Oy:n liikevaihdosta on kasvanut tasaisesti vuosien 2013 ja 2017 välisenä aikana (liite 4). Tosin vuosien 2013 ja 2014 aikana tapahtui merkittävä muutos, joka näkyy myös grafiikassa. Muutos johtui siitä, että uusista kameramalleista, joista tuli suosittuja. Mediatrade Oy sai lisäksi ARRI-kameroiden edustuksen ja Canon Finland Oy:n kanssa tehty yhteistyö alkoi vuoden 2013 syksyllä.

Euromääräisessä kameramyynnissä tuoteryhmien väliset erot jakautuvat tasaisesti (liite 5). Valmistajat A (28%), B (25%), C (23%) ja E (17%) ovat menestyneimmät tuoteryhmät. Valmistaja E tuli uutena edustuksena vuoden 2016 lopussa, ja oli vuonna 2017 euroissa mitattuna myydyin kameratuotemerkki.

Kun analysoidaan euromääräistä kokonaismyyntiä, joka sisältää lisävaruste- ja kameramyynnin, saadaan erilainen lopputulema (kuvio 25). Valmistaja B:n osuus on valmistajien kokonaismyynnistä on suurin. Muiden valmistajien osuus jakautuu tasaisemmin. Erot johtuvat muun muassa siitä, että joiden kameravalmistajien tuotteet ovat pelkistettyjä, ja niiden ympärille tarvitaan paljon lisävarusteita. Esimerkiksi ne kuvaajat ja yritykset, joilla ei ole vielä kuvausvarusteita, joutuvat rakentamaan koko tuotantokalustonsa tyhjästä. Esimerkiksi Panasonic-kameroita (pääasiassa robotti-

kameroita) myydään usein osana isompaa projektia, johon hankitaan paljon muutakin tuotantokalustoa.

#### 4.3.2 Huollot, takuuasiat ja lainatilaukset

Huolto- ja työtilausten määrä on kasvanut Mediatrade Oy:ssä vuodesta 2013 vuoteen 2017 (liite 7 ja 8). Takuu- ja huoltotarpeiden määrä vaihtelee vuosittain, muun muassa valokaluston huoltojen osuus on vähentynyt, mutta kamerahuoltojen osuus on kasvanut.

Myynnin kasvu on liiketoiminnan kannalta tärkeää, mutta se tuo samalla haasteita. Tehostuneen myynnin seurauksena huoltotilausten määrä on kasvanut xx,xx% ajanjaksolla 2013–2017. Samalla ajanjaksolla on myös lainatilausten määrä kasvanut xx,xx% (liite 9).

Tästä voidaan vetää se johtopäätös, että huolto- ja lainatilausten määrä korreloi keskenään, eli huoltotarpeiden kasvun seurauksena myös lainatilausten määrä on lisääntynyt. Huolto- ja takuuasioiden määrän kasvu, sekä lainatilausten lisääntyminen sitoo henkilökuntaa ja kasvattaa varaston arvoa (demo- ja lainakalusto). Tämä ei ole liiketaloudellisesti kannattavaa toimintaa. Toisaalta tämä on johtanut kamera- ja tuotantovälinemyynnin kasvuun, koska asiakkaat tietävät saavansa hyvää palvelua.

Asiakkaat ovat lainanneet Mediatrade Oy:n demokalustoa rikkoontuneen laitteen huollon ajaksi. Tämä tuo sen ongelman, että demokalusto on asiakkaalla tuotantokäytössä, ja Mediatrade Oy:n omistaman kaluston arvo laskee käytön myötä. Voisiko demokalustoa hyödyntää taloudellisesti paremmin, ja samalla taata asiakkaille jatkossakin hyvä palvelu? Mediatrade Oy:n vastuullisuusperiaatteeseen on kuulunut asiakkaasta huolehtiminen, mutta se ei saa johtaa siihen tilanteeseen, että asiakkaat käyttävät tätä hyväkseen.

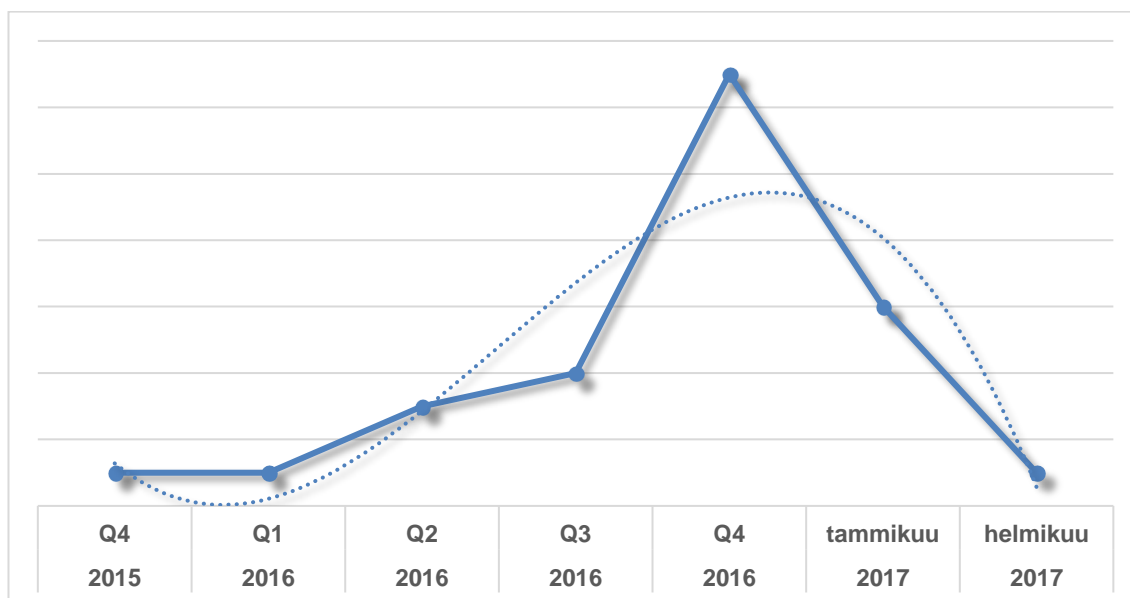
#### 4.3.3 Tuotteen elinkaari kamerakaupassa

Kameratekniikka kehittyy nopealla vauhdilla, ja uusia kameramalleja julkaistaan kiihtyvällä tahdilla. Valmistajat kilpailevat asiakkaista hinnalla, ja teknisillä innovaatioilla.

Tämä näkyy tuotteiden elinkaaren lyhenemisenä. Tuotteiden elinkaari on joskus niin lyhyt, että uusi malli tulee jo markkinoille, vaikka edellisen mallin myynti ja tuotekehitys olisi vielä kesken. Kameran julkaisustaankin usein keskeneräisenä, koska lanseerauksella on kilpailusysteistä kiire, joten asiakkaat saattavat saada tuotteen, joka on puutteellinen. Tuotteita toki päivitetään kohti valmistajan lupaamaa odotusarvoa tiedostopäivitysten (firmware update) avulla.

Kamerakaupan luonteeseen kuuluu myös se, että kun uusi tuote on ollut vasta vähän aikaa markkinoilla, sen katteista aletaan herkästi tinkimään, ja tuote menee laajasti alennusmyyntiin. Tämä johtuu osin siitä, että tuotetta on jäänyt jälleenmyyjien varastoon ja se pitää saada nopeasti ulos, ennen kuin korvaava tuote tulee ja kannibalisoii lopullisesti myynnin.

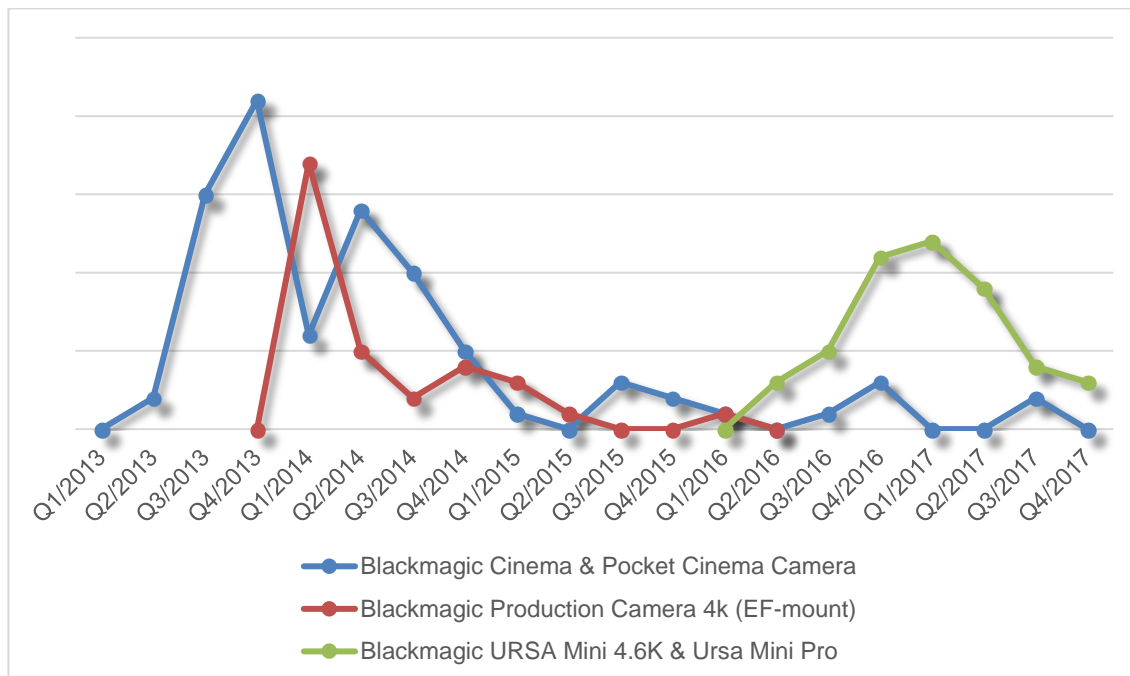
Esimerkiksi Blackmagic Designin URSA Mini 4.6K -kamera julkaistiin vuoden 2015 aikana, mutta sen saatavuus oli heikkoa aina vuoden 2016 lokakuuhun asti. Parempi saatavuus olisi vaikuttanut tuotteen elinkaareen (Kuvio 20) eri tavalla. Tässä tapauksessa kypsyysvaihe tapahtui Q4/2016 aikana, jolloin kameroita myytiin kappalemäärältään eniten. Blackmagic Design julkaisi kesken kypsyysvaiheen uuden Ursa Mini Pro -kameran, jolloin URSA Mini 4.6K -kameramallin myynti laski voimakkaasti. Tämä aiheutti jälleenmyyjille laajasti ongelmia, ja moni jälleenmyyjä ja asiakas koki tilanteen negatiivisesti.



Kuvio 20. Blackmagic Design URSA Mini 4.6K -kameran elinkaari



Sama trendi näkyy suosituimmissa Blackmagic Designin kameramalleissa (kuvio 21). Uusia malleja tulee markkinoille nopeaan tahtiin, ja tuotteiden elinkaari lyhenee, jolloin myynnin ennustettavuus ja varastonhallinta vaikeutuu.



Kuvio 21. Blackmagic Designin suosituimpien kameramallien elinkaari

#### 4.4 Johtopäätökset

Tuotantolaitemyynti on tärkeä osa Mediatrader Oy:n liiketoimintaa. Tutkimuksen perusteella Mediatrader Oy:n kamera- ja tuotantovälinemyynti on kehittynyt vuosien 2013–2017 välisenä aikana. Kehitys näkyy muun muassa kokonais- ja tuotemyynnin kasvussa. Tavoitteena on Mediatrader Oy:n kamera- ja tuotantovälinemyynnin kasvu myös tulevina vuosina. Tämä edellyttää toimivaa myyntistrategiaa ja mittaroituja myyntiprosesseja. Toimivan myyntistrategian avulla päästään parempaan asiakashallintaan ja luodaan hyvät edellytykset avainasiakastoimintaan. Kamera- ja tuotantovälinemyyntiä täytyy seurata säännöllisesti myös jatkossa, esimerkiksi kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä, ja samalla tavalla kerätyn aineiston perusteella.

Tutkimuksen mukaan tehostuneen kameramyynnin seurauksena huolto- ja lainatilausten määrä on kasvanut vuodesta 2013 vuoteen 2017. Huoltotarpeiden kasvun myötä myös

lainatilausten määrä on kasvanut. Demo- ja lainakaluston määrän kasvu kasvattaa varaston arvoa ja sitoo enemmän henkilökuntaa. Kehitysehdotukset -osiossa mietitään kuinka demokalustoa voidaan hyödyntää taloudellisesti paremmin, ja mitä se edellyttää Mediatrade Oy:n organisaatiolta.

Tuotteen elinkaaren hallinta kuuluu olennaisesti yrityksen myyntistrategiaan ja myyntiprosesseihin. Parempi tuotteen elinkaaren hallinta auttaa varastonkierrossa, myyntistrategian suunnittelussa, myynnissä ja myynnin ennustettavuudessa, markkinoinnissa sekä kannattavuuslaskennassa. Tätä tietoa ei ole aikaisemmin hyödynnetty riittävästi Mediatrade Oy:n myyntiprosesseissa, vaikka sillä saavutettaisiin merkittävää lisäarvoa.

#### 4.5 Reliabiliteetti ja validiteetti

*”Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksessa käytetyn menetelmän luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti on sitä parempi, mitä todennäköisimmin samalla tavalla kerätty ja samalla tavalla analysoitu uusi data antaisi nyt saadut tulokset.” (Vilpas, 11)*

Reliabiliteetin varmistamiseksi tutkimusaineisto on tarpeeksi suuri ja edustava. Tulokset on kerätty Mediatrade Oy:n laskutus- ja myyntireskontrasta, ja tutkimus on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tulosten keruu ja käsittely on tehty huolellisesti ja virheettömästi.

*”Validiteetilla tarkoitetaan tulosten pätevyyttä. Sen avulla ilmaistaan, mitattaanko ja tarkastellaanko sitä ilmiötä, jota sanottiin mitattavan.” (Vilpas, 11)*

Tässä tutkimuksessa haetaan vastauksia keskeisiin tutkimuskysymyksiin, ja kysymysten kautta ratkaisua tutkimusongelmaan. Tämän tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus noudattaa tieteellisen tutkimuksen kriteereitä.

## 5 KEHITYSEHDOTUKSET

Mediatrade Oy:n liiketoiminnassa on paljon potentiaalia. SWOT-analyysi (kohta 3.5) tuo esille vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuuksista on syytä pitää kiinni, heikkoudet täytyy kääntää mahdollisuuksiksi, mahdollisuudet kannattaa analysoida huolellisesti ja hyödyntää, ja uhat täytyy arvioida ja tarvittaessa eliminoida. Palveluliiketoimintaa ja myyntistrategiaa täytyy kehittää, ja myyntiä sekä asiakkuuksien hallintaa organisoida tehokkaammin.

Opinnäytetyötä varten tehdyssä tutkimusosiossa tulee esiin se, että Mediatrade Oy:n kamera- ja lisävarustemyynti on kasvanut merkittävästi. Tämä tuo haasteita, mutta myös mahdollisuuksia.

### 5.1 Toimitusjohtajan haastattelu

Kehitysehdotusten pohjustamiseksi pyysin Mediatrade Oy:n avainhenkilöiltä mielipiteitä ja ajatuksia. Esittämäni kysymykset perustuvat laatujärjestelmän (ISO 9001) periaatteisiin. Kysymyksiin vastasi Mediatrade Oy:n toimitusjohtaja (haastattelu tehty 8.10.2017).

1) Organisaatiot ovat riippuvaisia asiakkaistaan. Tämän vuoksi niiden tulisi ymmärtää asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, täyttää asiakkaiden vaatimukset sekä pyrkiä ylittämään asiakkaiden odotukset. Kuinka Mediatrade Oy:ssä on otettu asiakas-keskeisyys huomioon ja kuinka asiakas-keskeisyyttä voisi kehittää?

*ES: "Tässä asiassa MT on ollut suhteellisen edistyksellinen jo ammoisista ajoista alkaen. Yksi ilmentymä on se, että pyrimme systemaattisesti vaihtoehtojen tarjoamiseen, ei yhden totuuden tai tuotteen tyrkyttämiseen. Myös systemaattinen av-alan kehityksen seuranta ja "opas" asenne saavat positiivista palautetta asiakkailta."*

2) Johtajat määrittävät organisaation tarkoituksen ja suunnan. Heidän tulisi luoda ja ylläpitää sisäistä ilmapiiriä, jossa henkilöstö voi täysipainoisesti osallistua organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kuinka tässä ollaan onnistuttu?

*ES: "Tämä on nykyisen Mediatrade Oy:n Akilleen kantapää. Olen aina painottanut itsenäisen asiantuntijaorganisaation strategiaa, mutta se ei enää toimi kaikilta osin tyydyttävästi. Tavoitteena on, että organisaation nuorentaminen, henkilöstöomistuksen laajentaminen ja suuntautuminen entistä enemmän palveluihin, pakottavat tarkempaan tavoiteasetantaan."*

3) Henkilöstö organisaation eri tasoilla on olennainen osa organisaatiota. Henkilöstön täysipainoinen osallistuminen mahdollistaa kykyjen hyödyntämisen organisaatiossa. Onko Mediatrade Oy:n henkilöstö mielestäsi motivoitunut ja sitoutunut organisaation toimintaan ja osallistuu myös siihen?

*ES: "Ensinnäkin, uudistuvassakin organisaatiossa pyrimme minimoimaan tasot, ei hierarkiaa ja pompotusta vaan työryhmiä (joilla selvemmat tavoitteet). Pääosin motivaatio on ok, mutta ei kaikilta osin, ja ero motivoituneiden ja vähemmän motivoituneiden kesken on liian suuri."*

4) Haluttu tulos saavutetaan tehokkaammin, kun toimintoja ja niihin liittyviä resursseja johdetaan prosesseina. Käytetäänkö/hyödynnetäänkö Mediatradessa prosessimaista toimintamallia? esimerkiksi projekteissa, myynnissä tai muualla?

*ES: "Ei. Kehitystarve on ilmeinen."*

5) Toisiinsa liittyvien prosessien muodostaman järjestelmän tunnistaminen, ymmärtäminen ja johtaminen parantavat organisaation vaikuttavuutta ja tehokkuutta ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteensa. Onko Mediatrade Oy:ssä järjestelmällinen johtamistapa?

*ES: "Mediatrade Oy:ssä on vielä patriarkaalinen johtamiskulttuuri, jossa tukea saa, mutta tavoitteita ei tunneta. Kehitystarve on ilmeinen."*

6) Organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen (koulutus, prosessien ja järjestelmien jatkuva parantaminen, uudet työkalut ja menetelmät). Kuinka tämä on otettu huomioon Mediatrade Oy:n toiminnassa?

*ES: "Mediatrade Oy antaa teoriassa mahdollisuuden itsensä kehittämiseen, mutta jokapäiväiset tavoitteet ja kiireet vesittävät prosessia. Esteitä uusien työkalujen käyttöönotolle ei aseteta."*

7) Tosiasioihin perustuva päätöksenteko. Vaikuttavat päätökset perustuvat tiedon ja informaation analysointiin. Miten Mediatrade Oy:ssä (yleensä ottaen) noudatetaan tosiasioihin perustuvaa päätöksentekoa?

*ES: "Tapahtuneen analysointi, IABM (International Association for Broadcast & Media Technology Suppliers) aineiston analysointi ja sen skaalaaminen omiin markkinoihimme toimii aika hyvin."*

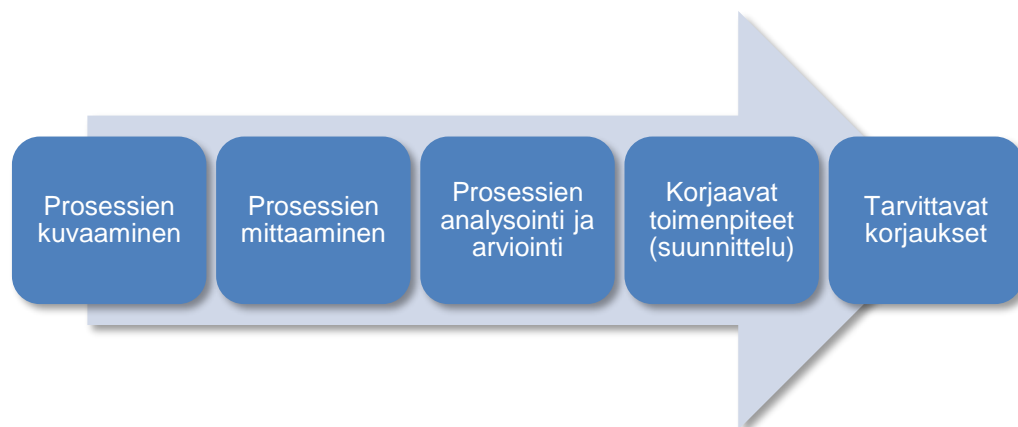
8) Organisaatio ja sen toimittajat ovat riippuvaisia toisistaan ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet lisäävät kummankin osapuolen kykyä tuottaa lisäarvoa. Miten Mediatrade Oy:ssä noudatetaan tätä periaatetta?

*ES: "Vuoropuhelu tärkeimpien toimittajiemme kanssa on aika monipuolista. Samoin henkilökunnan osallistumismahdollisuus päämiesten järjestämiin koulutustapahtumiin. Älkäämme unohtakaa myöskään NAB-ikkunaa huomispäivään. Ihmisellä vain on niin vähän aikaa."*

## 5.2 Palveluliiketoiminnan kehittäminen

Tuotantolaitemyynnin yhteydessä tullaan tarjoamaan tuotantolaitemyyntiä tukevia palveluita. Palveluita varten luodaan erillinen hinnasto. Näitä palveluita ovat muun muassa monitorointikalibrointi nykyisellä kalustolla, valojen TLCI- (Television Lighting Consistency Index) ja CRI (Color Rendering Index) -arvojen mittauspalvelu asiakkaille. Uuden valon ostajat saavat mittaustulokset veloituksetta mukaan. Mittauspalveluita tarjotaan myös niille asiakkaille, jotka haluavat mitata olemassa olevan valokalustonsa. Vuositukisopimuksia myydään nykyisille ja tuleville asiakkaille, ja varaosapalvelua muun muassa vuokrafirmoille. Huoltotoimenpiteitä varten tehdään sähköinen huoltolomake, huoltokutsu ja huoltopyynnöt. Kameroiden ja objektiivien kalibrointipalvelua tarjotaan yhteistyökumppanin kautta.

Palveluprosessin kehittäminen tullaan jakamaan eri vaiheisiin Mediatrade Oy:ssä (Kuvio 31). Palveluprosessin kehittäminen tullaan aloittamaan prosessien kuvaamisella, seuraavissa vaiheissa prosessit mitataan, analysoidaan ja arvioidaan. Lopuksi tehdään korjaavat toimenpiteet, eli suunnittelu ja tarvittavat korjaukset.



Kuvio 22. Palveluprosessin kehittäminen vaiheittain Mediatrader Oy:ssä

### 5.3 Varalaitepalvelu

Varalaitepalvelu on palvelutuote, jonka Mediatrader Oy tuo markkinoille vuoden 2018 aikana. Palvelun nimi on varalaitepalvelu (Mediatrader Care / Camera Care), ja se on opinnäytetyön tärkein tutkimuskohde ja kehitysehdotus.

#### 5.3.1 Palvelun tuotteistaminen

Palvelukuvaus on hyvä tuotteistamisen väline. Siihen kuuluvat:

- palvelun kuvaus: mitä yrityksen tarjoama palvelu sisältää?
- palvelun kohderyhmä: kenelle yrityksen tarjoama palvelu suunnataan? kuka ostaa ja käyttää palvelua?
- palvelun tuottajat: kuka tuottaa palvelun (oma organisaatio, valmistajat, alihankkijat)? ketkä osallistuvat palvelun tekemiseen / roolitus?
- arvolupaus asiakkaalle: mihin ongelmaan ja tarpeisiin palvelu on ratkaisu? (lisäarvo, asiakkaan kokemus arvo)
- palvelun sisältö: mitä osatekijöistä palvelu sisältää (osapalvelut)? mitä ominaisuuksia liittyy tarjottavaan palveluun (vasteaika, kesto, virheettömyys)?

- palvelun hyödyt asiakkaalle: minkälaisia seurauksia palvelulla on asiakkaan toimintaan? mitä hyötyä se tuo tai mitä haittoja se poistaa?
- laadun varmistaminen: miten turvataan yhtäläinen palvelukokemus? mikä on tavoitelaatu tässä palvelussa?
- tulosten arviointi: millä mitataan tuotteistamisen kautta syntyneen palvelun onnistumista ?
- kustannukset ja hinnoittelu: mitkä ovat palvelun kulut ja kuinka palvelu on hinnoiteltu?

(Mutikainen, M. 2013)

Varalaittepalvelun palvelukuvaus (taulukko 3):

PALVELUKUVAUS	
Palvelutuote (nimi):	Varalaittepalvelu
Palvelun kuvaus	Tukipalvelu, jota Mediatrader Oy (toimittaja) myy asiakkailleen tuotantolaittekaupan yhteydessä. Asiakas saa takuuaikana korjauksen ajaksi vastaavan tuotteen, minkä hän on ostanut Mediatrader Oy:stä. Tämä edellyttää sitä, että asiakas on maksanut palvelusta etukäteen. Palvelun hinta on verrannollinen ostetun tuotteen hintaan ja toimittajan RMA-historiaan.
Palvelun kohderyhmä	Pääsääntöisesti vuokrafirmit, tuotantotalot, broadcaster-yritykset (YLE, MTV, Nelonen jne). Lisäksi kaikki yritykset, jotka ostavat Mediatrader Oy:ltä yli 1000€ arvoisen tuotteen (kamerat, valot, virtaratkaisut, objektiivit, mikserit, striimauslaitteet, tallennuslaitteet)
Palvelun tuottajat	Mediatrader Oy (jotkut valmistajat saattavat tukevat taloudellisesti). Koko organisaatio tukee varalaittepalvelu - palvelun ylläpitoa.
Arvolupaus asiakkaalle	Asiakas saa varalaitteen käyttöön nopeasti, ja asiakkaan saama lisäarvo on merkittävä, koska tuotanto pääsee jatkumaan ilman keskeytyksiä
Palvelun sisältö	Mediatrader Oy:n asiakkaalle tuottama palvelu koostuu erisisältöisistä paketeista. Vasteaika vaihtelee sen mukaan, kuinka paljon asiakas on investoinut palveluun.
Palvelun hyödyt asiakkaalle	Turvaa tilanteet, jossa asiakkaan ostama tuote lakkaa toimimasta, ja asiakkaalla ei ole korvaavaa tuotetta käytettävissä. Näin tuotannon keskeytyksestä aiheutuu korkeat kustannukset (palkat, vuokrat, logistiikka) saadaan eliminoidua
Laadun varmistaminen	Tarjotaan kaikille samansisältöistä palvelua. Pidetään huoli siitä, että laadukkaita ja tarkoituksenmukaisia varalaitteita on aina saatavilla.

Tulosten arviointi	Mitataan paljon varalaitteet sitovat yrityksen pääomaa, paljon myynti kasvaa, paljon varalaitepalvelu tuottaa, paljon demolaitteita voidaan hyödyntää, ja asiakaspalautteita seuraamalla
Kustannukset ja hinnoittelu	Varalaitepalvelu kasvattaa yrityksen varastoarvoa. Kustannuksia pystytään pienentämään hyödyntämällä olemassa olevaa demokalustoa. Palvelu hinnoitellaan arvioidun arvonaleneman perusteella.  Mediatrade Oy:n täytyy selvittää 1) mitä tuotteita on varastossa / paljon tuotteita on demokappaleina 2) lähettää jälkimarkkinointina nykyisille asiakkaille kysely heidän kiinnostuksestaan varalaitepalvelua kohtaan 3) tarjota nykyisille asiakkaille mahdollisuus palvelun hankkimiseen jälkikäteen 4) miettiä, mitä tuotteita voidaan sisällyttää varalaitepalveluun

Taulukko 3. Mediatrade Oy:n varalaitepalvelun palvelukuvaus

Varalaitepalvelu on tukipalvelu, jota Mediatrade Oy myy asiakkailleen tuotantolaitte-kaupan yhteydessä. Tukisopimus tehdään toimittajan (Mediatrade Oy) ja ostajan välillä. Mediatrade Oy määrittelee ostajan kanssa varalaitepalveluun kuuluvat laitteet. Tuen kohteena on Mediatrade Oy:n asiakkaalle toimittama tuotantolaitte, joka on sisällytetty varalaite-palveluun. Tukikokonaisuus on eroteltu ja listattu erillisessä sopimusliitteessä. Erikseen sovittaessa tukeen on myös mahdollista liittää asiakkaan aiemmin toimittajalta (Mediatrade Oy) hankkima tuotantolaitte. Tällöin on mahdollista, että jo aiemmin hankittuun laitteeseen sovelletaan rajoitettua tukea. Rajoitettua tukea sisältävät laitteet on merkittävä erikseen kyseiseen sopimusliitteeseen. Mediatrade Oy ei tarjoa tukea kolmannelta osapuolelta hankittuihin tuotantolaitteisiin.

Varalaitepalvelun tehtävänä on tukea asiakasta tilanteissa, jotka liittyvät tuen kohteena oleviin laitteisiin. Näissä tilanteissa asiakasta auttaa Mediatrade Oy:n asiantuntijat, jotka toimivat myös yhteyshenkilöinä laitteiden valmistajiin. Ongelmat pyritään selvittämään asiakkaan kannalta mahdollisimman helposti. Asiantuntijat auttavat asiakasta tarvittaessa korvaavan laitteen käyttöön liittyvissä kysymyksissä, mutta tukipalvelun tehtävänä ei ole järjestelmän käyttäminen tai konfigurointi.



### 5.3.2 Varalaitepalvelun toimintaperiaate ja hinnoittelu

Kun asiakas ostaa esimerkiksi elokuvakameran, hänelle tarjotaan kaupan yhteydessä maksullista varalaitepalvelua. Varalaitepalvelu turvaa ne tilanteet, joissa asiakkaan ostama tuote lakkaa toimimasta, ja asiakkaalla ei ole korvaavaa tuotetta käytettävissä. Tämän kaltaisessa tilanteessa asiakas, joka on maksanut varalaitepalvelusta, saa vastaavan tuotteen käyttöönsä Mediatrade Oy:stä, esimerkiksi huollon tai korjauksen ajaksi. Tämä ehkäisee ne tilanteet, joissa asiakas vaatii huollon ajaksi varalaitetta, vaikkei olisi maksanut palvelusta. Asiakkaalle voidaan todeta, ettei hän saa veloituksetta varalaitetta käyttöönsä, koska hän ei ole maksanut palvelusta. Tässä tapauksessa asiakkaalle voidaan tarjota varalaitetta vuokraperusteisen hinnaston mukaisesti.

Varalaitepalvelu kustomoidaan tarvittaessa asiakkaalle. Muutoin se tulee perustumaan palvelunopeuteen. Mitä nopeampaa eli parempaa palvelua asiakas haluaa, sitä enemmän asiakas maksaa palvelusta. Taulukossa 4 on esimerkki palvelun kustannustasosta. Tässä esimerkissä tuotteen arvo on 10 000 euroa (alv 0%). Palvelu ostetaan vuosittain, ja se on voimassa 12 kuukautta ostohetkestä eteenpäin.

Varalaitepalvelun kustannus (alv 0%):		
Tuotteen arvo:	10 000,00 €	
Vasteaika 24 tuntia	1 000,00 €	10% tuotteen arvosta
Vasteaika 48 tuntia	750,00 €	7,5% tuotteen arvosta
Vasteaika 72 tuntia	500,00 €	5% tuotteen arvosta
<b>Palvelu on voimassa 12 kuukautta ostohetkestä eteenpäin</b>		

Taulukko 4. Esimerkki varalaitepalvelun kustannustasosta

Tukipalvelu toimii arkipäivisin (maanantai–perjantai) klo 8:00–17:00. Tämä tarkoittaa aikaa, jolloin toimittajan (Mediatrade Oy) tuki on aktiivista. Vasteajat lasketaan toiminta-ajan puitteissa. Tukitoimintaa voidaan jatkaa toiminta-ajan ulkopuolella ostajan pyynnöstä, jos se on toimittajalle mahdollista. Toimittajalla on kuitenkin tällöin oikeus laskuttaa ostajaa toiminta-ajan ulkopuolella tehdystä tukipalvelusta tuntiperustaisesti erillisen hinnaston mukaisesti.

Varalaitepalvelun tukiprosessi käynnistyy kun asiakkaan (ostajan) nimetty yhteyshenkilö ottaa yhteyttä tukipalveluun. Vasteajan laskenta alkaa yhteydenotosta, joten se on syytä kirjata ylös. Yhteydenotto tukeen tapahtuu tukisivuston kautta tai puhelimitse.

Puhelimitse tulevat tukipyynnöt otetaan vastaan toiminta-aikana. Toimittaja tiedottaa tarpeelliset tukipalvelun yhteystiedot sopimuksen teon yhteydessä ja mahdolliset muutokset yhteystiedoissa ilmoitetaan ostajan tukisopimuksessa määrittelemälle yhteyshenkilölle. Ostaja vastaa, että yhteyshenkilöiden yhteystiedot ovat ajantasalla.

Tukipyyntö kirjataan aina toimittajan tukijärjestelmään. Tukijärjestelmässä tukipyynnölle annetaan tapausnumero, ja mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus ongelmasta. Tukipalvelut ja mahdollinen RMA (Return Merchandise Agreement) -prosessi aloitetaan toimittajan toimesta mahdollisimman pian.

Tukitoiminnan tasosta riippumatta tavoite on saada asiakkaan laite nopeasti takaisin alkuperäiseen kuntoon tai kiertää vika. Jos vika pystytään väliaikaisesti kiertämään, voidaan vian vakavuusluokkaa laskea vastaamaan sen hetkistä tasoa, jolloin vasteajat muuttuvat. Jos taas vian korjaaminen/kiertäminen ei onnistu, asiakkaalle täytyy osoittaa korvaava vaihtolaite. Tukipalveluiden vasteajan laskenta päättyy kun asiakas on saanut vaihtolaitteen, tai asiakkaan oma laite on saatu toimintakuntoon.

Rajoitettua tukea käytetään niissä laitteissa, jotka on hankittu toimittajalta aikaisemmin, eivätkä ole uusia. Tukea ei kuitenkaan anneta niille laitteille, joiden takuu-aika on lopussa. Rajoitetun tuen laitteita tuetaan niin paljon kuin on mahdollista, mutta bugien tai toiminnallisuuksien korjaaminen valmistajan toimesta ei enää kuulu tukisopimukseen. Toimittaja ei myöskään vastaa siitä, että laite saadaan toimintakuntoon. Kun kyseessä on vikaantunut laite, on mahdollista käyttää ulkopuolista korjaajaa. Tässä tapauksessa kustannuksista vastaa ostaja.

Toimittajalla on omatoimisesti oikeus siirtää varalaitepalveluun kuuluva laite rajoitetun tuen piiriin, mikäli ostaja laiminlyö omia velvollisuuksiaan. Toimittaja voi myös tarjota vikatilanteessa toisen valmistajan laitetta, jossa on vastaavat ominaisuudet, kuin ostajan vikaantuneessa laitteessa.

Mikäli valmistaja edellyttää rekisteröintiä takuuajan pidentämiseksi, on ostajan velvollisuus tehdä se. Mikäli asiakas ei ole rekisteröinyt laitetta valmistajan ohjeiden mukaisesti, toimittajan ja asiakkaan välinen tukisopimus raukeaa. Asiakkaan ennakoon maksamaa tukipalvelumaksua ei tässä tilanteessa palauteta.

Tukitoiminnan katsotaan aktivoituneen, kun toimittaja ja ostaja ovat tehneet sopimuksen varalaitepalvelusta. ja toimittaja on tiedottanut asiakasta tukipalveluun liittyvistä yhteystiedoista. Ennen sopimuksen allekirjoitusta ostajan täytyy hyväksyä palvelun ehdot.

Laskutus voidaan aloittaa vasta kun toimittajan veloitteet ovat täyttyneet, ja sopimus astuu voimaan, kun asiakas on maksanut tukipalvelun vuosimaksun kokonaisuudessaan.

Jos ostaja on omalla toiminnallaan aiheuttanut sen, että varalaitepalveluun kuuluva laite ei toimi enää kunnolla, on toimittajalla oikeus laskuttaa tukipalveluihin käytetyt kustannukset hinnaston mukaisesti. Tähän tilanteeseen voidaan päätyä mikäli vian aiheuttaa ostajan tekemä modifikaatio tai päivitys (ellei tätä ole sovittu erikseen, tai se on valmistajan antama suositus), vian aiheuttaa ostajan huolimattomuus palveluun kuuluvan laitteen käytössä, tai asiakas on lainannut tai vuokrannut laitetta kolmannelle osapuolelle (tämä on sopimustekninen ja tapauskohtainen kysymys). Ostajan aiheuttamissa ongelmissa ei noudateta vasteaikoja, ja vian vakavuusluokka on aina pienin mahdollinen.

### 5.3.3 Yhteenveto varalaitepalvelusta

Arvon luominen ja tunnistaminen on tärkeää, siksi on tärkeää luoda sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka ovat asiakkaan liiketoiminnan kannalta tärkeitä. Mediatrade Oy pyrkii lisäämään palveluliiketoimintaa, ja siksi yritys tuo markkinoille uuden palvelumuodon, varalaitepalvelun, joka tuo lisäarvoa yritykselle ja asiakkaalle.

Asiakas haluaa tuotteen, joka on käytettävissä aina kun hän sitä tarvitsee. Myös silloin, kun tapahtuu jotain ikävää, ja tuote lakkaa toimimasta. Mediatrade Oy tarjoaa asiakkailleen uuden palvelun, joka takaa hänelle korvaavan tuotteen etukäteen sovitussa määräajassa. Asiakkaan ei tarvitse turvautua korvaaviin vuokralaitteisiin.

Tilanne on "win-win", koska asiakas saa erinomaisen palvelun, joka tuo hänelle mielenrauhaa, taloudellista arvoa ja hyötyä, ja Mediatrade Oy hyödyntää olemassa olevaa demolaittekantaa, ja saa kuoletettua demolaitteista aiheutuneita kustannuksia. Molemmat tahot saavat palvelusta tarvitsemaansa lisäarvoa. CRM-arvoketjun (Kuvio 23), avulla näkee varalaitepalvelun hyödyt ja arvon asiakkaalle sekä yritykselle (Mediatrade Oy).

<b>Product/solution features</b> <b>Tuotteen/ratkaisun ominaisuudet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiakkaalle kustomoitu palvelu</li> <li>-Varalaitepalvelu käytettävissä jopa 24/7</li> <li>-Varalaitepalvelu auttaa uusasiakashankinnassa</li> <li>-Palvelun avulla saadaan vuokrafirmojen ja tuotantotalojen kaipaamaa turvaa</li> <li>-Palvelu on voimassa vähintään takuuajan</li> </ul>	<b>Customer needs</b> <b>Asiakkaan tarpeet</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiakas tarvitsee luotettavan tuotteen</li> <li>-Tuotteen täytyy olla käytettävissä 24/7</li> <li>-Asiakas on valmis maksamaan saadakseen apua milloin vain</li> <li>-Esimerkiksi vuokrataloilla pitää olla koko ajan tuotteita saatavilla</li> <li>-Tuotantotaloilla saattaa olla useita projekteja samanaikaisesti &gt; tärkeä lisäarvo</li> </ul>
<b>Product/solution benefits</b> <b>Tuotteen/ratkaisun tuoma hyöty</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Vapauttaa asiakkaan keskittymään oleelliseen (huoli pois)</li> <li>-Mediatrade Oy:lle hyvä tapa kuolettaa demolaitteesta aiheutuvia hankintakustannuksia</li> <li>-Lisää asiakasuskollisuutta</li> <li>-Asiakas ja Mediatrade Oy: win-win tilanne</li> </ul>	<b>Product/solution value</b> <b>Tuotteen/ratkaisun arvo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Asiakas saa taloudellista arvoa, mikäli jotain tapahtuu vrt vuokrakustannukset</li> <li>-yksityisasiakkaalle henkilökohtaista arvoa</li> <li>-Voidaan hyödyntää olemassa olevia demolaitteita (jotka eivät ole testissä)</li> <li>-Kilpailijoilla ei vastaavaa palvelua</li> <li>-Asiakas on tyytyväinen!</li> </ul>

Kuvio 23. Varalaitepalvelu: CRM-arvoketju

#### 5.4 Muut kehitysehdotukset

Myyntistrategian toteuttamiseksi perustetaan työryhmä, ja myyntiprosesseja varten asetetaan mittarit ja seuranta. Lisäksi kaikki myyntiprosessit tullaan dokumentoimaan. Myyntistrategia tehdään ensin palveluliiketoiminnan osalta, ja jälkimyynti tulee olemaan osa myyntiprosessia.

Mediatrade Oy:n myyjät käyttävät vain osan ajastaan aktiiviseen myyntityöhön, koska datajärjestelmät ja resurssit ovat puutteellisia. Myyjät hoitavat myyntiprosessin alusta loppuun, aina prospektoinnista tilauksen toimitukseen saakka. Tähän sisältyy myös varastonhallintaa ja logistisia toimenpiteitä. Datajärjestelmiin ja varastonhallintaan tehdään tarvittavat korjaustoimenpiteet. Osaamista pitää vahvistaa sisäisillä koulutuksilla, joissa tietoa jaetaan. Tarvittavat rekrytoinnit pitää tehdä, ettei jouduta tilanteeseen, jossa osaaminen tai jaksaminen on vaakalaudalla.

Kilpailija-analyysin tekeminen on oleellinen osa myyntistrategiaa. Kilpailijoiden tuote- ja palvelutarjonta kartoitetaan, ja selvitetään kuinka Mediatrade Oy erottautuu kilpailijoista

ja millä osa-alueilla Mediatrade Oy on parempi tai huonompi. Kilpailija-analyysin tueksi tehdään tarvittaessa SWOT-analyysi.

Myyntiprosesseja kehitetään jatkuvasti, ja mahdollisiin ongelmakohtiin täytyy reagoida nopeasti (liite 10). Mediatrade Oy:n asiakassuhdetoiminnassa on korjattavaa. Avainasiakassuhdetoimintaan kuuluu muun muassa KAM-toiminta, ja tällä hetkellä KAM-toiminnassa on puutteita. Tähän tullaan kiinnittämään huomiota asiakaspolkustrategian avulla. Tärkeimmille asiakkaille nimetään avainasiakaspäälliköt, ja asiakasanalysointia tullaan jatkamaan. Asiakassegmentointia varten määritellään asiakasprofiilit, ja prospekti-kanavat valitaan asiakkuussuunnitteluprosessien perusteella. Kaikki asiakassuhteet eivät ole yrityksen kannalta yhtä merkittäviä. Pareton periaatteen mukaan 20% yrityksistä tuo 80% yrityksen tuloksesta. Avainasiakastoiminta onkin tapa lähestyä yritykselle tärkeitä asiakkaita. Mediatrade Oy:ssä tullaan keskittymään aiempaa systemaattisemmin avainasiakkuuksiin.

Myyntistrategiaan liittyy oleellisena osana ulkoinen ja sisäinen markkinointi ja viestintä, myös asiakkuustyö on markkinointia. Markkinointia ja mainontaa tullaan kehittämään ja lisäämään. Jälkimyyntiin laaditaan oma strategia ja ohjelma. Asiakkaista pidetään parempaa huolta suunnitellun ohjelman pohjalta.

Asiakasrekisterin ylläpidossa ja ostotilausten tekemisessä on lieviä haasteita. Tämä johtuu prosessien puuttumisista, ERP-järjestelmän kankeudesta ja CRM-järjestelmän puuttumisesta. Esimerkiksi tilausvahvistuksia lähetetään harvoin, ja ostotilaukset eivät lähde aina ajallaan päämiehille. Mediatrade Oy:n täytyy yhtenäistää tietojärjestelmiä. Uusi CRM-järjestelmä parantaisi muun muassa asiakashallintaa ja prospektointia.

Kasvutavoitteet tulee kohdentaa oikein, koska myyntistrategiaan kuuluu oleellisena osana kasvutavoitteita. Tähän tavoitteeseen päästään muun muassa toimenpiteillä, joissa hyödynnetään jo olemassa olevaa osaamista ja resursseja. Tarvittavat toimenpiteet ovat itseohjautuvan organisaation hyödyntäminen, muuntautumiskyky ja ketteryys, sekä CRM-järjestelmä myynnin ja markkinoinnin tukemiseksi. Lisäksi tarvitaan strategisten asiakkuuksien parempaa hallintaa ja johtamista, koska avainasiakkaat tuovat yrityksen liikevaihdosta merkittävän osan. Oikeat ihmiset täytyy olla oikeissa rooleissa, ja palveluliiketoimintaa tullaan kehittämään varalaitepalvelun lisäksi.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli analysoida Mediatrade Oy:n tuotantolaitemyynnin nykytilaa muun muassa SWOT-analyysin avulla, ja kehittää yritykselle myyntistrategia varalaitepalvelun osalta.

Teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin myyntistrategiaa ja myyntiprosesseja. Työn tekemisen ja työympäristön muutospaineet heijastuvat myyntiin, ja tämän päivän myynniltä odotetaan osaamista, sekä osaamisen ja muutoksen hallintaa. Myyntistrategialla ja myyntiprosesseilla on aiempaa suurempi merkitys. Myyntistrategiaa tarvitaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseen, ja myyntiprosesseja yrityksen kilpailukyvyyn ja kannattavuuden parantamiseen. Myyntiprosessit ohjaavat yksittäisen myyjän toimintaa, jolloin kokonaismyynnin ennustettavuus paranee. Teoriaosuudessa todettiin myös se, että asiakaslähtöisyys ja asiakkuudenhallinta ovat merkittävässä roolissa yrityksen toiminnalle. Asiakaslähtöiset yritykset tarkastelevat toimintaansa asiakkaidensa kannalta, ja asiakkuudenhallinta luo ja tuottaa arvoa liiketoimintastrategian kannalta. Myyntikanavilla on merkitystä myynnin kasvun kannalta, ja markkinoinnin ja myynnin kannattaa toimia yhteistyössä. Palveluliiketoimintaan siirryttäessä myyntiprosesseja täytyy muuttaa tuotelähtöisyydestä kohti asiakaslähtöisyyttä.

Tutkimusmenetelmänä oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, ja tutkimusaineiston keruu tapahtui Mediatrade Oy:n toiminnanohjausjärjestelmästä käsin. Tutkimusaineistona oli Mediatrade Oy:n kamera- ja tuotantovälinemyynti vuosilta 2013-2017. Reliabiliteetin ja validiteetin varmistamiseksi tutkimusaineisto oli tarpeeksi suuri, edustava ja toistettava. Keskeiset tutkimuskysymykset liittyivät palveluliiketoiminnan kehittämiseen, Mediatrade Oy:n tavoitteisiin ja tarpeisiin kamera- ja tuotantolaitemyynnin kehittämiseksi, sekä myyntistrategian ja myyntiprosessien tuomaan lisäarvoon. Tutkimuksen perusteella tultiin siihen tulokseen, että Mediatrade Oy:n kamera- ja tuotantovälinekauppa on kasvanut merkittävästi. Kasvun seurauksena huolto- ja lainatilausten määrä on myös lisääntynyt. Tämä sitoo henkilökuntaa ja kasvattaa varaston arvoa.

Kehitysehdotukset-osiossa suunniteltiin tuotantolaitemyyntiä tukevia palveluita. Pääkehitysehdotuksena oli uusi palvelutuote, varalaitepalvelu, jonka Mediatrade Oy tuo markkinoille vuoden 2018 aikana. Varalaitepalvelusta tehtiin palvelukuvaus, koska se on hyvä tuotteistamisen väline. Työssä käytiin läpi palvelun hyödyt asiakkaalle, sekä varalaitepalvelun toimintaperiaate ja hinnoittelu. Varalaitepalvelun tarkoitus on tuoda lisäarvoa Mediatrade Oy:lle ja yrityksen asiakkaille. Uutta palvelua tullaan analysoidaan ja korjaamaan PDCA-prosessin avulla jatkuvasti, jotta se olisi kannattavaa kaikille osapuolille.

Mediatrade Oy:ssä on tehty monia asioita hyvin, mutta joissakin keskeisissä asioissa todettiin olevan haasteita. Positiivisia asioita ovat osaaminen, nykyaikaiset tilat keskeisellä paikalla, Mediatrade Oy:n järjestämät Open house -tilaisuudet, tuotteiden testimahdollisuus, rahoitusvaihtoehdot, verkko- ja kivijalkakauppa, tuotantolaitepuolen vahva kasvu, tuotevalikoiman laajuus ja laatu sekä hyvä tunnettuus av-alalla. Haasteina ovat muun muassa ajoittainen resurssipula, CRM-järjestelmän puute, asiakkuudenhallinta, avainasiakastoiminta, myyntistrategia ja myyntiprosessit, palveluliiketoiminta, markkinointi, sekä verkkokaupan ylläpito.

## LÄHTEET

- Aalto E. & Rubanovitsch M. 2013. Myy enemmän – Myy paremmin. Saarijärvi: Saarijärven offset
- Aaltonen, J. 8.12.2015. Myynnin tavoitteet ja seuranta. <https://www.salescommunications.fi/blog/myynnin-tavoitteet-ja-seuranta>
- AllAboutLean.com. 19.4.2016. The Key to Lean – Plan, Do, Check, Act! <https://www.allaboutlean.com/pdca/>
- Aminoff, J. & Rubanovitsch, M.D. 2015. Ostovallankumous. Helsinki: Imperial Sales/ Johtajatiimi
- Anders Innovations Oy. 2015. Verkkokauppaopas 2015. Oppaan tilaaja on Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus TIEKE
- Arantola, H, Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009: Helsinki
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Buttle, F., 2004. Customer Relationship Management Concepts and Tools. Oxford, England. Butterworth-Heinemann.
- Donaldson, B.; 2007. Sales management - Principles, process and practice. New York: Palgrave Macmillan
- Electronics Tutorials. 2018. The Light Emitting Diode. [https://www.electronics-tutorials.ws/diode/diode\\_8.html](https://www.electronics-tutorials.ws/diode/diode_8.html)
- Euroopan sosiaalirahasto. 6.4.2014. Euroopan komissio. Työllisyys, sosiaaliasiat ja osallisuus. <http://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=fi>
- European Sales Competition. International sales training student fieldbook. 2015. Project funded by the European Union. Lifelong learning programme 2015
- Fischer, M ja Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Frosterus, N. 2013. Kantar TNS, Kivijalkakauppa ja verkkokauppa ne yhteen sopii. <https://www.tns-gallup.fi/uutiskirje/2013/kivijalkakauppa-ja-verkkokauppa-ne-yhteen-sopii>
- Halmeenmäki, M. 2016. Markkinoinnin perusteet 5. Haaga-Helia: opetusmateriaali
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Holopainen, T. 2016. Sales and Sales Management. Turun AMK: opetusmateriaali
- Holopainen, T. 2017. Industrial Sales. Turun AMK: opetusmateriaali
- Honkala P., Kortetjärvi-Nurmi S., Rosenström A., Siira-Jokinen S., 2010. Linkki - Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Hänti, S, Kairisto-Mertanen, L ja Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö - Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Investopedia. 2018. <https://www.investopedia.com/terms>



- Ite wiki Oy. 2018. Toiminnanohjaus ERP. <https://www.itewiki.fi/opas/toiminnanohjaus-erp/>
- Jobber, D. 2009. Selling and sales management. 8th ed. Harlow: Pearson Education
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and sales management. Harlow: Pearson Education
- Jyväskylän Yliopisto: päivitetty 23.4.2015. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Kaakinen, T. Myyntiprosessin kehittäminen. <http://www.balentor.fi/myyntiprosessin-kehittaminen>
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling Value: Maximize Growth by Helping Customers Succeed
- Kadziolka, A. 12.1.2016. Näin asetat myyntitavoitteet yrityksellesi. <https://www.bisneskoulu.fi/nain-asetat-myyntitavoitteet/>
- Kaihovaara, A. 25.9.2014. Torstaiblogi on toivoa täynnä: Myyntitavoite vedetään liian usein hatusta. <https://www.myyntisyke.fi/blogi/2014/09/25/2>
- Kielitoimiston sanakirja. 2018. Kotimaisten kielten keskus ja Kielikone Oy. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012, Principles of Marketing, 14-th Edition, Pearson Education Limited
- Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Suomen yrityskirjat
- Laine, K. 2015. Myynti on rikki - B-to-b-myyntin uusi aika. Helsinki: Talentum Media Oy
- Laine, P. 2008. Myyntin anatomia - anna asiakkaan ostaa. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy
- Laine, P. 2009. Ostamisen ymmärtämistä - myyntiprosessi. Customer Centric Selling Finland Oy
- Lakiasiainpalvelu Hokkanen Huovinen & Rantanen Oy. 27.8.2015. Saako myyjän irtisanoa huonontyötuloksen perusteella? <https://lakahhr.fi/artikkelit/2015/8/26/tulostavoitteiden-saavuttaminen-ja-tyntekijn-irtisanominen>
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Leino, J. Lappalainen, P. Myyntin analytiikka - Myyntin mittaaminen. <https://brave.fi/analytiikka/myyntin-analytiikka/>
- Lundell, E. 20.11.2017. B2C- ja B2B-liiketoiminnan tavoitteet sosiaalisen median strategiassa. Someco Oy. <http://someco.fi/blogi/b2c-ja-b2b-liiketoiminnan-tavoitteet-sosiaalisen-median-strategiassa/>
- Markkinointisuunnitelma - Nykytilan analyysi (Markkinointisuunnitelma.fi / Valu Creative), lähde: <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/nykytilan-analyysi>
- McDonald, M.H.B., Millman, A. & Rogers. 1996. Key account management: Learning from supplier and customer perspectives, Research Report, Cranfield University, Cranfield School of Management
- McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. 1997. Key account management: theory, practice and challenges. Journal of Marketing Management
- Mediatrade Oy. 30.9.2015. 4K vai UHD, mikä ne erottaa? <https://www.mediatrade.fi/artikkelit/4k-vai-uhd-mika-ne-erottaa/269>

- Millman T. & Wilson K. 1995. From key account selling to key account management, Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science
- Morel, G. 28.5.2015. Linear vs. non-linear television. <https://www.linkedin.com/pulse/linear-vs-non-linear-television-guillaume-morel>
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOYpro. Helsinki
- Nortio, J. 2015. Markkinoiva myyntityö avaa asiakkaan kukkaron. Myynti & markkinointi
- Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Hämeenlinna, Talentum Media Oy
- Ojasalo J. 2001. Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships. Journal of Business & Industrial Marketing
- Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Perho Liiketalousopisto Oy, Laatutonni-työkirja © Haaga Instituutti -säätö, <http://www.laatutonni.fi/sites/laatuverkko.fi/files/ltsearviointilomakkeisto.pdf>
- Quinn, L & Dibb, S 2010, Evaluating Research Priorities in Market Segmentation: Targeting Re-emancipation, vol 26
- Rackham, N. 1988. SPIN Selling, McGraw-Hill, New York
- Rogers, B. 2007. Rethinking sales management. A strategic guide for practioners. John Wiley & Sons Ltd. England
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo. WS Bookwell Oy
- Rubanovitsch, M & Aminoff, J. 2015. Ostovallankumous. 1.painos. Helsinki: Oy Imperial Sales AB
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Sahlsten, P. 3.9.2012. Myynti 2.0 Blogi. Asiakkuudenhallinta eli CRM - mistä oikein on kysymys? <https://www.myynti20.fi/asiakkuudenhallinta-crm-mista-on-kysymys/>
- Selin, E ja Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta - Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. Espoo: Hansaprint
- Sipilä, J. 1999. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2.painos Porvoo: WSOY
- Sjöberg, P. 2016. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Turun AMK: opetusmateriaali
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Sydänmaanlakka, P. Älykäs johtajuus. 3.painos. 2009. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Taipale, J. 28.10.2011. Myyntiprosessi konkreettiseksi työtehtäväksi. <https://www.dbmanager.fi/2011/myyntiprosessi-konkreettiseksi-tyotehtaviksi/>
- Techopedia. 2018. Return Material Authorization (RMA). <https://www.techopedia.com/definition/12246/return-material-authorization-rma>

Tuomivaara, Timo, 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>

TYKY-päivä.net. 2018. Tietoja ja vinkkejä onnistuneen TYKY-päivän järjestämiseen. <https://www.tykypaiva.net/>

Työterveyslaitos: päivitetty 21.6.2010.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia\\_keinoja/sivut/tyopaikan\\_osaamiskartoitus.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx)

Työterveyslaitos: päivitetty 3.10.2014.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ja\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ja_kehittaminen/sivut/default.aspx)

Videomaker. 4.3.2016. Understanding CRI & TLCI: The Importance Of Color Rendition. <https://www.videomaker.com/article/c03/18602-understanding-cri-tlci-the-importance-of-color-rendition>

Viestintävirasto. 17.2.2013. Laajakaistatelevisio (IPTV) ja internet-tv. <https://www.viestintavirasto.fi/tvradio/jakelujavastaaanotto/iptvjainternet-tv.html>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Metropolia: opetusmateriaali

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Wengler S. 2006. Key Account Management in Business-to-Business Markets, An Assessment of Its Economic Value. Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage GmbH

Workman, J.P. Jr, Homburg, C. & Jensen, O. 2003. Intra organizational determinants of key account management effectiveness, Journal of the Academy of Marketing Science

Yle. päivitetty 6.4.2016. Tv-lähetykset kokonaan teräväpiirtoa vuonna 2020. <https://yle.fi/uutiset/3-8788681>

Yritystulkki (Cursor Oy): Myynti ja markkinointi, <http://www.yritystulkki.fi/fi/alue/cursor/toimiva-yrittaja/myynti-ja-markkinointi/>

Österlund, P. 20.2.2016. Opas hyvien kysymysten kysymiseen. <http://www.parosterlund.com/opas-hyvien-kysymysten-kysymiseen/>

## **LIITTEET**

Liite 1. Kameramyynnin kehitys 2013–2017

**SALAINEN**

Liite 2. Tuotemyynnin kehitys 2013–2017 (tuoteryhmät: ARRI, Blackmagic Design)

**SALAINEN**

Liite 3. Myyntitilaukset ja tarjoukset 2013–2017

**SALAINEN**

Liite 4. Kamera- ja lisävarustemyynnin osuus liikevaihdosta (2013–2017)

**SALAINEN**

Liite 5. Kameramyynnin jakauma (euroissa) tuoteryhmittäin

**SALAINEN**



Liite 6. Kamera- ja lisävarustemyynnin jakauma (euroissa) tuoteryhmittäin vuosina 2013–2017

**SALAINEN**

Liite 7. Huolto- ja työtilausten määrä vuosina 2013–2017

**SALAINEN**

Liite 8. Lainatilausten määrä (tuoteryhmät: ARRI, Blackmagic Design, Canon, RED) vuosina 2013–2017

**SALAINEN**

Liite 9. Huolto- ja takuuasiat sekä lainatilaukset vuosina 2013–2017

**SALAINEN**

Liite 10. Mediatrade Oy:n myyntiprosessin ongelmakohdat

**SALAINEN**